



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

ALEX UILAMAR DO NASCIMENTO CUNHA

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA
UnB: Caso Centro de Documentação da UnB - CEDOC**

Brasília – DF
Novembro/2012

ALEX UILAMAR DO NASCIMENTO CUNHA

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA
UnB: Caso Centro de Documentação da UnB - CEDOC**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista em Gestão
Universitária.

Professor Orientador: Doutor Jorge Cordeiro
Duarte.

Brasília – DF
Novembro/2012

Cunha, Alex Uilamar do Nascimento.

Mapeamento de processos organizacionais da UnB: caso Centro de Documentação da UnB - CEDOC / Alex Uilamar do Nascimento Cunha.
– Brasília, 2012.

48 f.: il.

Monografia (especialização) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração, 2012.

Orientador: Doutor Jorge Cordeiro Duarte.

1. Mapeamento de Processos. 2. Técnicas de Mapeamento. 3. Ferramentas. I. Título.

Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

MAPEAMENTO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA UnB: Caso Centro de Documentação da UnB - CEDOC

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Universitária da Universidade de Brasília da aluna:

Alex Uilamar do Nascimento Cunha

Professor Doutor, Jorge Cordeiro Duarte
Professor Orientador

Professor Mestre, Mamede Said Maia Filho
Professor-Examinador

Brasília, 12 de novembro de 2012.

Agradeço a Deus, pela oportunidade de me permitir continuar estudando.

Agradeço a todos os professores que ministraram as disciplinas do curso de Especialização em Gestão Universitário, pelas suas experiências e conhecimentos compartilhados em sala de aula

Meu agradecimento especial ao professor Jorge Cordeiro Duarte, que sempre me incentivou e acreditou no meu trabalho.

RESUMO

Os processos são formas de sintetizar as atividades de trabalho em organizações administrativas. Seus objetivos geram resultados definidos a fim de facilitar a organização e agregar valores à instituição. Este estudo tem como foco a compreensão do fluxo dos processos e a eficácia do mapeamento em uma instituição pública, particularmente a Universidade de Brasília. Com base em um referencial teórico, foram realizadas entrevistas com gestores e profissionais das áreas com objetivo de entender os métodos, técnicas, desafios e benefícios do mapeamento de processos. Conclui-se que o mapeamento de processos é uma iniciativa complexa e os resultados deste trabalho contribuem para auxiliar a organizar iniciativas semelhantes em instituições públicas.

PALAVRAS CHAVES: 1. Mapeamento de Processos. 2. Técnicas de Mapeamento. 3. Ferramentas.

ABSTRACT

Processes are ways to synthesize the work activities in administrative organizations. Their goals generate results defined to facilitate the organization and add value to the institution. This study focuses on the understanding of process flow and efficiency of its mapping in a public institution, particularly the University of Brasilia. Based on a literature review, interviews were conducted with managers and professionals in the fields in order to understand the methods, techniques, challenges and benefits of process mapping. We conclude that the process mapping is a complex initiative and the results of this study contribute to help organize similar initiatives in public institutions.

KEY WORDS: 1. Process mapping. 2. Intention of turnover 3. Turnover.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fundamentação teórica	28
Quadro 2 – Metodologia utilizada	29
Quadro 3 – Técnicas utilizadas.....	31
Quadro 4 – Ferramentas utilizadas	33
Quadro 5 - Desafios	34
Quadro 6 – Resultados obtidos	36

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os processos organizacionais	7
Figura 2 – Ecossistema	9
Figura 3 – Hierarquia dos Processos	10
Figura 4 – Símbolos do gráfico do fluxo de processos	17
Figura 5 – Símbolos comumente utilizados em fluxograma	18

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	Formulação do Problema	5
1.2	Objetivo Geral.....	6
1.3	Objetivos Específicos.....	6
1.4	Justificativa.....	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1	Definição de Processos.....	7
2.2	Categorias e Processos	8
2.2.1	Processos Finalísticos	9
2.2.2	Processos de Apoio	9
2.3	Mapeamento de Processos	11
2.3.1	Qualidade	12
2.4	Modelagem e Gestão de Processos	13
2.4.1	Business Process Management.....	15
2.5	Principais Técnicas para Mapeamento de Processos	16
2.5.1	Fluxograma	17
2.5.2	Blueprinting	19
2.5.3	SIPOC	20
2.6	Principais Ferramentas de Modelagem de Processos.....	21
2.7	Escritório de Processos.....	21
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	23
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados)	23
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo.....	24

3.3	Participantes	24
3.4	Instrumento.....	26
3.5	Procedimentos de coleta de dados	26
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	27
4.1	Fundação Teórica	27
4.2	Metodologia Utilizada.....	28
4.3	Técnicas Utilizadas.....	31
4.4	Ferramentas Utilizadas.....	32
4.5	Desafios	34
4.6	Resultados Obtidos	36
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
6	REFERÊNCIAS	41
	APÊNDICES.....	43
	Apêndice A – Roteiro das Entrevistas	43
	Apêndice B – Transcrição das Entrevistas	48

1 INTRODUÇÃO

Os processos são formas de sintetizar as atividades de trabalho em organizações administrativas. Eles direcionam as ações e as rotinas por meio de sua composição. Seus objetivos geram resultados definidos a fim de facilitar à organização e agregar valores à instituição. Embora muitas vezes os processos sejam taxados, pejorativamente, de burocracia eles são necessários para o andamento das instituições administrativas. Neste sentido, o estudo dos processos e de seu mapeamento torna-se fundamental na compreensão dos processos organizativos e institucionais.

Na atualidade muito se fala sobre o mapeamento de processos que é uma atividade com o objetivo de desenhar, executar, documentar, monitorar e controlar a melhoria dos processos com vistas a alcançar resultados pretendidos numa organização institucional. Geralmente esta atividade faz parte de uma disciplina da área de gestão que combina a abordagem centrada em processos com a melhoria do funcionamento da instituição para atingir suas metas.

Este estudo tem como foco a compreensão do fluxo dos processos e a eficácia do mapeamento em uma instituição pública, particularmente a Universidade de Brasília. Com base em um referencial teórico, foram realizadas entrevistas com gestores e profissionais das áreas com objetivo de entender os métodos, técnicas, desafios e benefícios do mapeamento de processos.

Neste sentido o mapeamento de processos é uma iniciativa complexa e os resultados deste trabalho contribuem para auxiliar a organizar iniciativas semelhantes em instituições públicas.

1.1 Formulação do Problema

Em que aspectos a Gestão por Processos proporciona melhorias na qualidade do trabalho dos servidores do Centro de Documentação da UnB ?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é identificar a eficácia da aplicação da Gestão de Processos no fluxo das atividades desenvolvidas no Centro de Documentação da UnB.

1.3 Objetivos Específicos

- Conceituar Gestão de Processos;
- Identificar a importância de processos organizacionais na UnB;
- Caracterizar o CEDOC em suas diversas atividades;
- Identificar como foi implantada Gestão de Processos no CEDOC;
- Identificar como os servidores envolvidos no mapeamento de processos avaliam este instrumental;

1.4 Justificativa

O fato de ser servidor público e tomar contato com conteúdo de Gestão de Processos no decorrer deste curso, nos deixou curioso acerca da aplicabilidade do mapeamento dos processos administrativos de uma instituição pública. Ao conhecermos o CEDOC e identificarmos que este Centro utiliza o mapeamento de seus processos nos sentimos tentados a estudar e compreender como este órgão e as consequências da utilização desta metodologia.

Analisar como esta sendo utilizado o mapeamento de processos no CEDOC identificando os possíveis benefícios na melhoria da qualidade da prestação de serviços, como forma de justificativa, ou não, para adoção em outros setores dessa Universidade. Neste sentido a análise da avaliação que os servidores fazem do processo será o instrumento mais importante para justificarmos sua aplicabilidade em outras Unidades da Instituição.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os novos modelos de gestão têm provocado à reorganização das empresas na atualidade. Muito se fala na qualidade da prestação de serviços das entidades públicas e estas tem procurado adotar os novos modelos de gestão aplicados em empresas privadas no intuito de melhorar a qualidade de seus serviços. Exemplo disso é a criação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, concretizado no decreto 5.383 de 03 de março de 2005, que cria a Câmara de Políticas de Gestão Pública, do Conselho do Governo Federal. A esta Câmara compete estabelecer diretrizes estratégicas e planos para formulação de políticas de melhorias da gestão e da administração pública federal. No intuito de atender a essa demanda a UnB vem trabalhar na perspectiva da melhoria da prestação de serviços, criando uma diretoria específica para gerenciar seus processos organizacionais. A Diretoria de Processos Organizacionais – DPR adotou a gestão de processos como instrumento de adequação e viabilidade dos processos internos da UnB.

Neste referencial identificaremos os conceitos apropriados à gestão de processos e sua aplicabilidade nas organizações. Assim definiremos: mapeamento de processos, sua evolução e técnicas apropriadas, ferramentas para utilização e o a gestão desses processos.

2.1 Definição de Processos

Processos podem ser vistos sob diferentes enfoques, tais como:

- Um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (Hammer e Champy, 1994).
- Qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico (Gonçalves, 2000, p. 7).
- Ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas, claramente identificadas, enfim, uma estrutura para ação (Davenport, 1998).

De acordo com O Guia “d” Simplificação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2009), conceitua processos como um “conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas), sendo realizada para agregar valor”. Também no âmbito do Programa GesPública, “um processo é um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão”.

Uma definição de processo mais completa e atual é dada pela SEGES (2011): “conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados”.

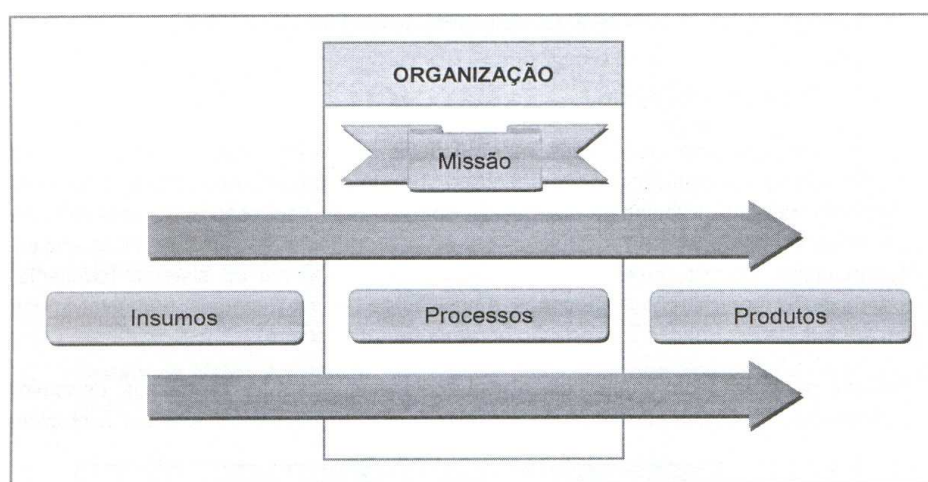


Figura 1 – Os processos organizacionais.

Fonte: Manual de Gestão de Processos Organizacionais da SEFIN (2011, p. 7).

Esse conceito traz a ideia de processo como fluxo de trabalho – com insumos e produtos/serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência lógica e que dependem umas das outras numa sucessão clara denotando que os processos têm início e fim bem determinados e geram resultados para os clientes internos do serviço público.

2.2 Categorias e Processos

Segundo o Guia “d” Simplificação (2009), os processos organizacionais podem ser classificados em duas categorias:

2.2.1 Processos Finalísticos

Ligados à essência do funcionamento da organização. São aqueles que caracterizam a atuação da organização e recebem apoio de outros processos internos, gerando o produto/serviço e recebem apoio de outros processos internos, gerando o produto/serviço para o cliente interno ou usuário. Os processos organizacionais enquadrados nesta categoria estão diretamente relacionados ao objetivo maior das organizações. Em um Órgão Público, um típico processo finalístico poderia ser o de Prestação de Serviços ao Cidadão (emissão de certidões e/ou documentos, concessão de aposentadoria, benefícios e outros).

2.2.2 Processos de Apoio

Geralmente, produzem resultados imperceptíveis ao usuário, mas são essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Então diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição. Os seus produtos e serviços se caracteriza por terem como clientes, principalmente, elementos pertinentes ao sistema (ambiente) da organização (contratação de pessoas, aquisição de bens e materiais, desenvolvimento de tecnologia da informação e execução orçamentário-financeira).

Englobam também os processos gerenciais ou de informação e decisão, que estão diretamente relacionadas à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e consecução de metas; bem como ao estabelecimento de métricas (indicadores de desempenho) e formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização (planejamento estratégico, gestão por processos e gestão do conhecimento são exemplos de processos gerenciais).

Dentre os processos finalísticos e de apoio encontram-se processos denominados processos críticos que são aqueles de natureza estratégica para o sucesso institucional.



Figura 2 – Ecosistema.

Fonte: Manual de Gestão de Processos Organizacionais da SEFIN (2011, p. 8).

Características básicas das duas categorias de Processo:

FINALÍSTICOS	APOIO
<ul style="list-style-type: none"> . São ligados à essência do funcionamento da Organização; . São suportados por outros processos internos; Resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> . São centrados na organização e/ou nos gerentes; . Viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização; . Garantem o suporte adequado aos processos de finalísticos; . Estão relacionados aos processos decisórios e de informações; . Incluem ações de medição e ajuste do desempenho da Organização.

Fonte: Manual de Gestão de Processos Organizacionais da SEFIN (2011, p. 9).

Para a consecução de cada tipo de processo da organização, é necessária a articulação de diversas ações que podem se desdobrar na execução de subprocessos, etapas e atividades. Diante disso, poder-se-ia dizer que existe uma hierarquia entre processos, subprocessos, etapas e atividades, como mostrado no desenho a seguir:



Figura 3 – Hierarquia de Processos.
Fonte: Guia “d” Simplificação. GesPública. (2009, p. 3).

Essa hierarquia fica melhor representada em forma de um sistema, dado que um processo organizacional pode ser visto como um sistema da organização composta por subsistemas (subprocessos), que, por sua vez, são formados de sub-subsistemas (etapas) absolutamente interligados.

2.3 Mapeamento de Processos

Segundo DE MELO (2008, p. 27), a escolha do mapeamento como ferramenta de melhoria se baseia em seus conceitos e técnicas que quando empregadas de forma correta, permite documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer um desses elementos que esteja com problemas sendo uma ferramenta que auxilia na detecção das atividades não agregadoras de valor.

Para Rother e Shook (2000), o mapeamento é uma ferramenta que nos fornece uma figura de todo o processo de produção, incluindo atividades de valor e não agregadoras de valor.

O mapeamento de processos se utiliza de diferentes técnicas de mapeamento que nos mostram diferentes enfoques sendo que a correta interpretação destas técnicas é fundamental durante esse processo. Tais técnicas podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto dependendo do que se vai mapear.

Para compreendermos o mapeamento de processos, primeiro é preciso discutir o conceito de qualidade. Foi a partir das avaliações de desempenho organizacional e da busca de aperfeiçoamento da qualidade que o mapeamento de processo se torna um instrumento necessário na gestão organizacional.

2.3.1 Qualidade

Há muito tempo, existiu a chamada era dos artesãos, onde uma só pessoa, a partir da matéria-prima, fabricava o bem e o entregava ao cliente. Podemos afirmar que o artesão tinha o controle total do processo. Porém, a população foi aumentando e, junto veio o crescimento da demanda, inviabilizando o trabalho solitário do artesão que não conseguia mais atender os pedidos. Este artesão produzia, muitas vezes, com altíssima qualidade, mas sempre com baixa produtividade e um dos exemplos clássicos é o fabricante de violinos chamado Stradivarius que, em toda sua vida, fabricou somente 7 violinos que hoje são reconhecidos pela sua alta qualidade.

Para atender a população crescente, teve início a era industrial, da fabricação em série, em que o proprietário perdeu contato com todo o processo e cada empregado fazia pequena parte do produto. Aí começaram os problemas com a qualidade e a preocupação com o controle e foi criada a figura do controlador da qualidade que ficava no final da linha de produção aceitando ou recusando produtos, o que não era o suficiente, pois ainda havia muito prejuízo.

Grandes estudiosos do problema da qualidade começaram a atuar e muita coisa foi melhorando. Saltando algumas décadas, chegamos ao Japão destruído pela 2ª Guerra e interessado em reerguer o país de forma diferente, com mais qualidade.

O restante da história é de conhecimento geral, desde o convite ao Dr. Deming para uma palestra na União de Cientistas e Engenheiros Japoneses, até que, por volta de 1970, os produtos japoneses passaram a ser reconhecidos pela qualidade em todo o mundo.

Assim, as ferramentas gerenciais criadas ao longo dos anos foram disponibilizadas e passamos a conhecer o TQC – Total Quality Control, conhecido como GQT – Gestão de Qualidade Total.

Ferramentas gerenciais básicas criadas nos anos 60 são utilizadas largamente em todo o mundo devido à sua eficácia. O modelo de gestão participativa mostrou ao mundo o quando

empregados e chefes juntos podem melhor solucionar os problemas do dia a dia nas organizações. (Viera Filho, p. 8).

A qualidade implica o estabelecimento de um sistema eficaz de liderança, que garanta coesão e uniformidade às atividades da organização, a definição clara dos clientes – que são diversos usuários dos serviços públicos – e dos resultados por eles esperados; o gerenciamento de informações por meio da geração de indicadores de desempenho; as ações de planejamento e acompanhamento, a preocupação constante com o fazer certo o que é certo da primeira vez, envolvendo todos os servidores dentro do compromisso de satisfazer o usuário do serviço público.

É imperativo, no entanto, que a adoção da filosofia, dos métodos e das ferramentas da Qualidade com instrumentos de transformação gerencial da Administração Pública Brasileira leve em consideração as especificidades decorrentes da natureza da atividade pública, que desaconselha a mera reprodução da Qualidade aplicada no setor privado.

O Governo Federal referencia, inclusive, a adoção da Qualidade como instrumento de modernização da Administração Pública Brasileira levando em conta simultaneamente a sua dimensão formal – que se refere à competência para produzir e aplicar métodos, técnicas e ferramentas – e a sua dimensão política – que se refere à competência para oferecer aos cidadãos organizações públicas que atendam às suas necessidades.

É a partir da gestão pela Qualidade que o Estado brasileiro busca instrumentalizar o alcance da dimensão política em sua expressão mais ampla: a cidadania. O fator de coerência do Programa está na decisão estratégica de orientar todas as ações tendo como foco o cidadão destinatário dos serviços públicos e da ação do Estado.

2.4 Modelagem e Gestão de Processos

Modelagem de processos de negócio: do inglês *business process modeling*, trata de uma linha teórica com base na reengenharia de processos (Davenport, 1994) e, por contribuir com alguns propósitos, como por exemplo: explicar o conhecimento; entender como funciona; controlar ou monitorar; tomar decisões; analisar alguns aspectos da organização; simular o comportamento de algumas partes; reprojeter e racionalizar (Correia et al., 2002). Tanto a reengenharia ou *Business Process Reengineering* (BPR) quanto o Total Quality Management (TQM) necessitam que seus processos sejam desenhados.

Para Schaeffer (1997), a modelagem empresarial possibilita visualizar as seguintes perspectivas: Informacional – entidades, atributos, domínios e relacionamentos. Comportamental – eventos, condições, estados e transições; processos – atividades, artefatos, agentes e relacionamentos e organizacional – unidades de organização, regras, recursos e locais.

A qualidade de modelagem de processos é uma questão importante, na medida em que o desenho do processo passa a ser o pilar básico. Segundo Bi (2004), as qualidades de uma solução para modelagem de processos são importantes: formalismo – semântica inequívoca; expressividade – suficiente; escalabilidade – múltiplos níveis; modularidade – unidades padrões de representação; fácil de usar – amigável.

Para Kondareddy (1998), modelagem de processos tem a sua origem de desenvolvimento de softwares. Diferentemente do diagrama de fluxo de dados ou de entidades e relacionamentos, o modelo de processos explica o papel fundamental das pessoas devendo facilitar o entendimento, análise e comunicação para outros e, desempenham um papel fundamental em processos de mudanças. A modelagem de processos é pré-requisito essencial na busca de integração e coordenação (Vernadat 1996).

Uma das técnicas mais comuns é o mapeamento do processo na forma de um fluxograma, que descreve graficamente um processo existente ou um novo processo proposto, identificando cada evento da sequência de atividades por meio de símbolos, linhas e palavras (Harrington, 1996). Uma das vantagens de se utilizar uma ferramenta gráfica é facilidade de visualização, tanto da sequência de atividades, como da forma como as atividades se encaixam. Outra vantagem consiste em disciplinar a forma de raciocínio da equipe. São evidenciadas, também, diferenças entre a forma como se supõe que as atividades sejam feitas e como elas realmente são feitas.

Muitos processos não podem ser representados por um simples fluxograma pela sua complexidade. Apesar das definições de processo apresentadas serem muito simples, os processos reais de uma organização geralmente não o são. Assim, para se compreender realmente como funcionam seus processos, com o objetivo de melhorá-los, é necessário adotar ferramentas que possibilitem uma compreensão completa de cada passo e das inter-relações de um processo.

2.4.1 Business Process Management

Segundo ENOKI (2006), o termo *Business Process Management*, ou abreviadamente BMP, tem sido utilizado no mais variado contexto, desde o tecnológico até a perspectiva do gerenciamento de mudanças. Segundo Krafzig et al. (2005), quando se aborda o conceito dentro do contexto de negócio, frequentemente nos deparamos com as iniciativas voltadas para a qualidade (Seis Sigma, ISO 9000, TQM, etc.) ou da gestão por processos (*Activity Based Costing*, *Value Chain*, *Balanced Scorecard*, etc.). Na abordagem usualmente, encontramos soluções para a modelagem de processos ou gerenciamento de workflow. Assim, um sistema de gestão de processo de negócio (*Business Process Management System*) fornece a plataforma tecnológica para a realização das iniciativas de BPM. Este, por sua vez, introduz o conceito de “processamento de processos” e ressalta que não é um conceito limitado a automação de modelos digitalizados mas, promove a descoberta, o desenho e, o detalhamento de processos de negócio, assim como a execução, administração, supervisão e controle sobre os mesmos de modo a assegurar que estejam alinhados com os objetivos do negócio.

Lee&Dale (1998. Apud ENOKI, 2006) definem solução de BMP com uma série de ferramentas e técnicas para o aperfeiçoamento contínuo do desempenho de processos de negócios que classificam como operacional, de suporte e de direção.

Talvez, a abordagem tecnológica de Workflow de uma maneira mais ampliada possa ser utilizada para iniciar o entendimento sobre BMP enquanto software. Segundo Grudin (1994, apud ENOKI 2006), o conceito de workflow é caracterizado pela troca de informações entre pessoas em tempos distintos. Portanto a tecnologia workflow permite a integração de informação que são tratadas e disponibilizadas por diversos indivíduos em tempos e locais distintos. O conceito de BMP vem se sobrepor ao de workflow na medida em que foca a integração de processos que reúnem diversos elementos como pessoas, tecnologia, equipamentos e facilidades sob a ótica de uma gestão integrada de processos internos como externos à organização.

Assim, por meio de uma implementação eficaz de BMP, pode-se obter os seguintes benefícios:

- Integração dos inúmeros fatores envolvidos em um processo (pessoas, tecnologia, equipamento, facilidades) de modo a assegurar compatibilidade;
- Reagir rapidamente às mudanças do mercado;
- Permitir desenvolver novos negócios mais rapidamente;

- Acomoda mais facilmente processos de terceirização ou mesmo de gerenciamento da cadeia de suprimentos;
- Reforça padrões, políticas e procedimentos através da organização;
- Criar pontos de contato simplificados para um determinado processo e ser capaz de rastrear responsabilidades através do processo;
- Aumentar a capacidade de monitoramento do desempenho, eliminar gargalos, e assegurar que as tarefas estão sendo realizadas;
- Monitorar o status de todos os processos, incluindo que atividades estão aderentes aos padrões, políticas e procedimentos;
- Integrar funcionários de diferentes unidades e locais;
- Encontrar oportunidades para automatizados e fazer mudanças quando necessário;
- Identificar atividades que não agregam valor;
- Aumentar a produtividade examinando tempos e custos gastos nos processos;
- Mudar a mentalidade da organização para os clientes;
- Alcançar os objetivos organizacionais estratégicos com transparência.

Muito embora a implementação eficaz de uma solução de BMP nas organizações demande a preparação de um ambiente para a gestão por processos, a solução tecnológica pode ser adotada mesmo na ausência de uma maior maturidade na prática da abordagem por processos como possibilidades de benefícios por meio de projetos específicos, por exemplo.

2.5 Principais Técnicas para Mapeamento de Processos

Segundo DE MELLO (2008, p. 27), a literatura apresenta algumas técnicas de mapeamento com diferentes enfoques tornando a correta interpretação destas técnicas fundamental no processo de mapeamento.

Dentre as diversas técnicas de mapeamento podemos citar:

- SIPOC: é uma ferramenta usada por um time para identificar todos os elementos pertinentes de um projeto de melhoria de processo antes de o trabalho começar (FERNANDES, 2006).

- Blueprinting: representa um fluxograma de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviço (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 1998);
- Fluxograma: técnica que permite o registro de ações de algum tipo e pontos de tomada de decisão que ocorrem no fluxo real.
- Mapofluxograma: segundo Barnes (1982), o mapofluxograma é um fluxograma desenhado sobre a planta de um edifício ou layout para visualizar melhor o processo.
- Diagrama homem-máquina: tem por objetivo o estudo da inter-relação entre o trabalho do homem e o da máquina, identificando os tempos ociosos de ambos e balanceando a atividade do posto de trabalho (BARNES, 1982).
- IDEF0 a IDEF9: Diagramas que representam um desenho do comportamento dos clientes.

2.5.1 Fluxograma

De acordo com Barnes (1982), o fluxograma de processo é uma técnica utilizada para registrar o processo de uma maneira compacta e de fácil visualização e entendimento. Usualmente o fluxograma inicia-se com a entrada da matéria prima na fábrica ou célula e segue o caminho de fabricação do produto, passando pelas operações de transformação transporte e inspeção até a sua saída como produto acabado. No ano de 1947 a American Society of Mechanical Engineers (ASME) padronizou cinco símbolos (*Quadro 1*) para montagem do fluxograma de processos.

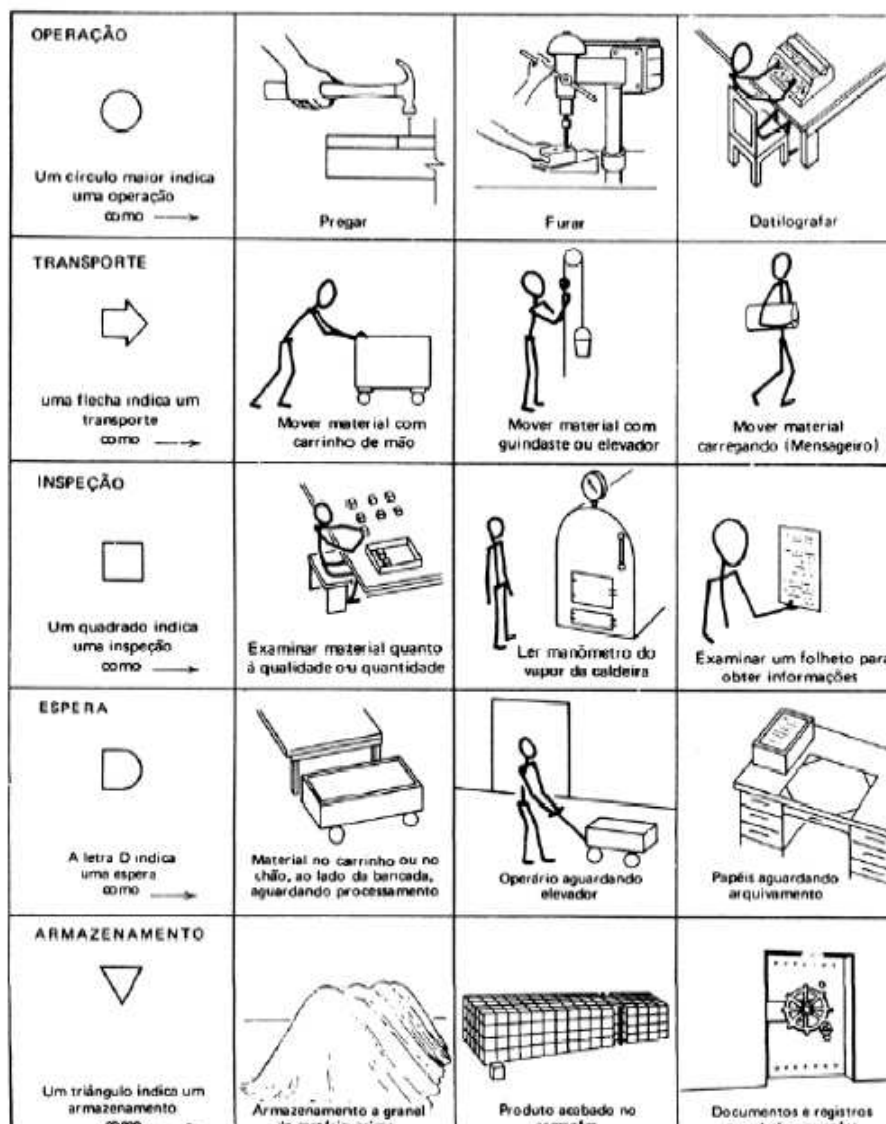


Figura 4 – Símbolos do gráfico do fluxo de processo (Barnes, 1982)

Fonte: Aplicação do Mapeamento de Processos e da Simulação no desenvolvimento de Projeto de Processos Produtivos. DE MELLO. (2006, p. 26).

A combinação de símbolos é possível quando as atividades são realizadas no mesmo local ou simultaneamente como atividade única.

Segundo Slack (1997), o fluxograma é uma técnica de mapeamento que permite o registro de ações de algum tipo e pontos de tomada de decisão que ocorrem no fluxo real.

Os símbolos comumente utilizados em fluxograma estão representados na Figura X:

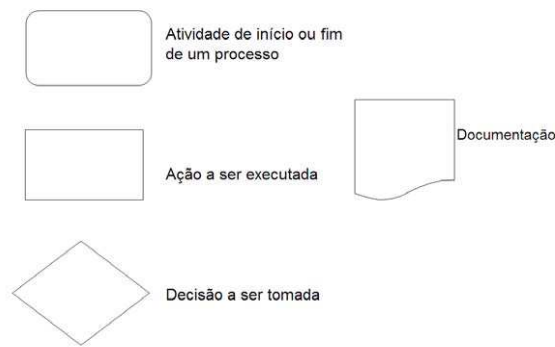


Figura 5: Símbolos comumente utilizados em fluxograma.

Fonte: Aplicação do Mapeamento de Processos e da Simulação no desenvolvimento de Projeto de Processos Produtivos. DE MELLO. (2006, p. 30).

Dentre as vantagens na utilização da técnica fluxograma estão:

- Permite verificar como se conectam e relacionam os componentes de um sistema, mecanizado ou não, facilitando a análise de sua eficácia;
- Facilita a localização das deficiências, pela fácil visualização dos passos, transportes, operações, formulários, etc.
- Propicia o entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes pela clara visualização das modificações introduzidas.

2.5.2 Blueprinting

De acordo com Fitzsimmons & Fitzsimmons (1998), o *blueprint* representa um fluxograma de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviço. O *blueprint* faz uso da linha de visibilidade, que separa, no mapa desenhado, as atividades onde os clientes obtêm evidências tangíveis do serviço das atividades chamadas de retaguarda, não presenciadas pelo cliente. Considerando a aplicação do *blueprint* durante os últimos 15 anos, três estágios de desenvolvimento podem ser identificados e cada estágio adiciona novos elementos ao *blueprint*. Cinco áreas de ação chaves podem ser identificadas no terceiro estágio do *blueprint* as quais são separadas por quatro linhas. A “Linha de interação” separa ações do cliente da área de ação do fornecedor, representando a interação direta entre o cliente e fornecedor. Abaixo da “Linha de interação” nós encontramos atividades, escolhas e interações feitas pelo cliente. A “Linha de Viabilidade” diferencia entre ações visíveis e invisíveis ao cliente. Abaixo da “Linha de Viabilidade” são mostradas ações e decisões

desenvolvidas pelo escritório de empregados. A “Linha de interação interna” distingue as atividades de escritório. A “Linha de implementação” separa entre planejando, enquanto administrando e controlando (zona de administração) e atividades de apoio (zona de apoio).

Santos e Varvakis (2002) descrevem que desde o surgimento do *blueprint*, algumas técnicas para projeto e análise de processos de serviços têm sido desenvolvidas sendo que a maioria delas segue a lógica do *blueprint*, que considera a participação do cliente nos processos de serviços.

Os autores colocam que têm sido relatadas inúmeras aplicações para o *blueprint* como, por exemplo:

- Identificação dos pontos de falha do processo;
- Identificação dos gargalos do processo;
- Planejamento da capacidade e tempos de execução;
- Análise de custos do processo;
- Projeto de trabalho e melhoria da produtividade;
- Identificação dos processos-chave e áreas estratégicas de decisão.

2.5.3 SIPOC

Simon (2001) descreve o diagrama de SIPOC como uma ferramenta usada por um time para identificar todos os elementos pertinentes de um projeto de melhoria de processo antes de o trabalho começar. Os lembretes no nome da ferramenta mostram que o time deve considerar os Fornecedores (o 'S' em SIPOC) de seu processo, os Inputs (o 'I') para o processo, o Processo (o 'P') que seu time está melhorando os Outputs (o 'O') do processo, e os Clientes (o 'C'). Segundo ele, a ferramenta de SIPOC é particularmente útil quando não estiver claro: quem provê contribuições ao processo, que especificações são colocadas nas contribuições, quem são os verdadeiros clientes do processo, o que são as exigências dos clientes.

Fernandes (2006) reforça o SIPOC como uma das ferramentas mais adequadas a serem utilizadas para definir adequadamente o problema, que tem como objetivo a identificação das fronteiras do projeto, isto é, quais os fornecedores e clientes do processo em estudo, e também quais as principais “entradas” a serem processadas e a relação das características mais críticas aos clientes quanto às “saídas” geradas.

Simon (2001) aponta alguns passos para aplicar o diagrama SIPOC de forma fácil:

- Criar uma área que permitirá o time postar adições ao diagrama de SIPOC;
- Começar pelo processo;
- Identificar as produções deste processo;
- Identificar os clientes que receberão o produto deste processo.
- Identificar as contribuições requeridas para o processo funcionar corretamente.
- Identificar os provedores das contribuições que são requeridas pelo processo.
- Opcional: Identificar as exigências preliminares dos clientes.
- Discutir com donos do projeto e outros envolvidos para verificação.

Segundo o autor (SIMON, 2001), em alguns casos, podem ser adicionadas as exigências dos clientes ao fim do SIPOC para detalhe adicional.

2.6 Principais Ferramentas de Modelagem de Processos

Segundo BARBARÁ (2006 p. 233), Ferramenta são softwares usados para mapear processos de negócios criando modelos que retratam a atividade produtiva da empresa ou órgão estudado. Em versões mais sofisticadas, conseguem reproduzir o comportamento do negócio, seus processos e suas atividades, propiciando ações de análise e simulação. Elas servem para automatizar as ações de gestão de processos compreendendo modelagem, análise, simulação, manutenção e disseminação da estrutura do negócio.

As ferramentas mais conhecidas são: ARIS, Microsoft Visio, BizAgi Modeler, ARPO Process Modeler, ferramentas da Proforma Corporation, ProVision, Synthis Process Modeles, dentre elas a única com versão em português é o Microsoft Visio.

2.7 Escritório de Processos

O Escritório de Processos trata-se da unidade organizacional orientadora do mapeamento, redesenho, otimização, gestão e manutenção de todos os processos organizacionais. Podendo vir a ser também o responsável pela gestão de todas as melhorias contínuas em desenvolvimento permanente nas organizações.

Algumas organizações já possuem o Escritório de “Projetos” e todos sabemos que projetos possuem – início, meio e fim, e normalmente, após a implantação do projeto este vem a se tornar uma rotina organizacional, portanto ele se transforma num “processo” organizacional.

Existem áreas organizacionais responsáveis pela Estratégia, Tecnologia, Sistemas de Informações, Inteligência Competitiva, Logística e etc., e como todas essas áreas podem estar alinhadas ao negócio senão através de um “elemento” que faça a “cola” entre as áreas usuárias (atividades-fim), os processos de negócio e as inovações, mudanças e novas tecnologias sempre presentes ?

O papel do Escritório de Processos vem a ser exatamente esse: permitir a sinergia, assertividade, coesão, integração e alinhamento das iniciativas empresariais. As organizações atualmente sofrem da síndrome da fragmentação das informações e dos fluxos de atividades e iniciativas. Não é raro existirem além de sistemas legados (ERP’s) uma série infindável de sistemas aplicativos com as mais variadas funcionalidades, e, metodologias, modelos e conceitos de gestão das mais diversas ordens espalhadas sobre inúmeras áreas organizacionais.

Como podemos garantir uma visão e mapeamento de todo este cenário organizacional, senão através de uma área que se responsabilize por acompanhar, analisar e estudar os impactos e as inter-relações existentes nesta dinâmica empresarial ?

Não raro também, muitas iniciativas de áreas de inovação e tecnologia (Inteligência Competitiva – MKT / Logística, Sistemas, Projetos) são iniciadas pelas mesmas visando atender a um mesmo fim, ou seja, desenvolvem soluções em paralelo e totalmente desintegradas umas às outras. Isto implica em duplicidade de esforços e perda de tempo e dinheiro para a organização.

Assim, reforça-se a necessidade de um esforço conjunto e integrado de ações da parte de todas as áreas da Instituição relacionadas a estratégias, sistemas, inteligência, melhorias, enfim, e desta forma só se torna possível através de um Escritório de Processos.

Em futuro próximo, caberá ao Escritório de Processos (ou outro nome que se encontre futuramente para esta área), a incumbência de se tornar uma “*War Room*”, um centro nervoso, monitorando o *DASHBOARD* (painéis de indicadores) em tempo real, dos mais diversos indicadores da organização, sinalizando às demais áreas as ações e iniciativas cabíveis para cada caso, seja para correções de desvios, seja para melhorias a serem implementadas. Fato é que, atualmente estes indicadores são monitorados pelas áreas “donas” destes indicadores, contudo, inexistente a preocupação quanto à correlação existente entre indicadores de outras

áreas. Um indicador logístico não pode estar diretamente ligado a um indicador comercial ou financeiro ? Um indicador de produção não pode estar diretamente ligado a um indicador de suprimentos e de manutenção ?

Enquanto não se enxerga a organização como um Todo integrado, existirão os feudos e as temíveis consequências negativas em termos de performance, alinhamento, rentabilidade, qualidade e produtividade.

De acordo com o Elo Group (2011, p. 92), o escritório de processos é o guardião dos modelos e padrões e promove a melhoria dos processos, segundo os autores os processos em geral cruzam fronteiras funcionais e entregam valor aos clientes.

Ainda segundo os autores o responsável pelo projeto é o gestor, desenhando e suportando processos. O Escritório participa do ciclo de vida, ajudando a identificar, desenhar, documentar, medir e monitorar os processos de forma a alcançar resultados consistentes.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este trabalho visa o levantamento das opiniões sobre a aplicação do mapeamento de processos na UnB em particular no CEDOC, neste sentido verificou-se por meio de entrevistas realizadas com a uma servidora técnico-administrativo da DPR e dois servidores técnicos-administrativo do CEDOC que neste trabalho serão identificados como entrevistado 1, 2 e 3 respectivamente.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados)

Esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa de natureza descritiva uma vez que nosso objetivo é identificar como está sendo implantado o mapeamento de processos servidores daquele setor. Configura-se como uma pesquisa qualitativa em virtude do número de pessoas que serão entrevistados e também por focar na análise das respostas das entrevistas sobre as impressões acerca do tema.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

Apresentamos aqui as características gerais da Universidade de Brasília, da Diretoria de Processos Organizacionais da UnB e em especial do Centro de Documentação, objeto do nosso estudo.

3.2.1 A Universidade de Brasília - UnB

De acordo com a página da UnB, a Universidade de Brasília foi inaugurada em 21 de abril de 1962. Atualmente, possui 2.445 professores, 2.630 técnicos-administrativos e 28.570 alunos regulares e 6.304 de pós-graduação. É constituída por 26 institutos e faculdades e 21 centros de pesquisa especializados.

Oferece 109 cursos de graduação, sendo 31 noturnos e 10 a distância. Há ainda 147 cursos de pós-graduação *stricto sensu* e 22 especializações *lato sensu*. Os cursos estão divididos em quatro campi espalhados pelo Distrito Federal: Darcy Ribeiro (Plano Piloto), Planaltina, Ceilândia e Gama. Os órgãos de apoio incluem o Hospital Universitário, a Biblioteca Central, o Hospital Veterinário e a Fazenda Água Limpa.

A Universidade de Brasília é uma instituição idealizada para combinar o rigor da ciência com a ousadia da arte. A produção de conhecimento na UnB obedece ao modelo tridimensional de ensino, pesquisa e extensão, o que favorece a uma formação universitária de qualidade, respeitosa com todas as formas de saber e comprometida com a cidadania.

3.2.2 O Centro de Documentação da UnB - CEDOC

CEDOC foi criado provisoriamente como Centro de Documentação e Arquivo da Universidade de Brasília – CEDAQ, em agosto de 1986, pelo Ato da Reitoria n.º 345/86 e constituído como Centro de Custo denominado de Centro de Documentação pelo Ato da Reitoria n.º 596/88, de 24 de outubro de 1988. Atualmente é órgão de assessoramento, vinculado diretamente à Vice-Reitoria, por meio do Ato da Reitoria n.º 2299/97 de 08 de dezembro de 1997.

O CEDOC está sendo reestruturado e passará a atuar exclusivamente como Arquivo Geral da UnB (AGE), e a estrutura apresentada aqui trata-se de uma proposta ainda não aprovada pelos Colegiados Superiores da Fundação Universidade de Brasília (FUB).

O CEDOC será composto por Coordenações organizadas de acordo com o Estatuto e Regimento Geral da Universidade de Brasília (UnB), e constituir-se-á como órgão de apoio à administração, à cultura, à história e ao desenvolvimento científico e tecnológico, de acordo com os interesses da Universidade.

O Arquivo Geral será o responsável pela implementação da gestão de documentos e informações arquivísticas da FUB/UnB, em todas as fases do ciclo de vida dos documentos. Sua função principal é atuar como órgão central do Sistema de Arquivos da UnB (SAUnB).

3.2.3 A Diretoria de Processos Organizacionais - DPR

A partir da aprovação da estrutura organizacional do Decanato de Planejamento e Orçamento, por meio do Ato da Reitoria n. 0385/2011, a Universidade de Brasília passa a contar com Unidade responsável pela condução das atividades próprias da disciplina de gerenciamento de processos: a Diretoria de Processos Organizacionais.

"Gerenciamento de Processos de Negócios (*Business Process Management* - BPM) é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não a fim de atingir resultados consistentes com metas estratégicas da organização" (CBOK® v2.0, 2009).

Com a aplicação das práticas de gerenciamento de processos, espera-se impactar os seguintes pontos de melhorias, no âmbito da Universidade, dentre outros: a) formalização dos processos organizacionais; b) disseminação do conhecimento; c) visualização, análise e controle da cadeia de valor; d) foco no resultado do processo e não do setor/área funcional; e) melhoria contínua dos processos.

Esta Diretoria iniciou suas atividades em março de 2011 e dedicou-se, primeiramente, a definir a metodologia de trabalho e as ferramentas a serem aplicadas. Atualmente, dedica-se, sobretudo, à identificação e modelagem de processos de áreas de Gestão de Meios, as quais foram tomadas como Projetos Piloto.

Sabe-se que esse trabalho é reconhecido por muitas Unidades como fundamental para sua organização, e que algumas já desenvolveram ou estão desenvolvendo, internamente, ações no sentido de identificar e aprimorar seus processos.

Com o objetivo de dialogar com essas Unidades, e ainda de conhecer o histórico e o conjunto das iniciativas empreendidas no âmbito da Universidade, esta Diretoria convida os interessados a compartilharem suas experiências e aspirações.

3.3 Participantes

Participaram da pesquisa uma servidora ligada a Diretora do DPR/UnB, uma servidora ligada à Diretoria do CEDOC e um servidor técnico-administrativo do CEDOC, com o objetivo de identificar os pressupostos que levaram a implantação da metodologia no mapeamento dos processos e a situação atual em que esse projeto se encontra.

3.4 Instrumento

Entrevista estruturada. Conforme anexo.

3.5 Procedimentos de coleta de dados

Inicialmente foram agendadas reuniões individuais com cada um dos entrevistados, os mesmos receberam antecipadamente o roteiro da entrevista e no dia agendado, após consentimento dos entrevistados, as respostas foram gravadas em meio eletrônico e depois transcritas conformem constam no apêndice deste trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados das entrevistas realizadas evidenciaram a complexidade de uma iniciativa de implantação do Mapeamento e Gestão de Processos, utilizando o conceito de Escritório de Processos, complexidade essa explicitada na revisão bibliográfica.

Na análise dos resultados a seguir dividimos o tema nos seguintes categorias de análise:

- a) – Fundamentação teórica
- b) – Metodologia utilizada
- c) – Técnicas utilizadas
- d) – Ferramentas utilizadas
- e) – Resultados obtidos
- f) - Desafios

Essas análises foram realizadas do ponto de vista do Escritório de Processos e de uma Unidade Organizacional gestora de processos. Entrevistamos três servidores técnicos-administrativos de diferentes níveis hierárquicos envolvidos no processo de implantação. Selecionamos em suas respostas as justificativas para cada uma das categorias relacionadas acima. Passaremos a analisar as categorias relacionando-as entre as respostas dos entrevistados 1, 2 e 3 e o referencial teórico de nosso estudo.

O respondente 1, ocupa um cargo de destaque na estrutura organizacional da universidade e teve uma forte influência na implantação desta metodologia da instituição. O respondente 2, ocupa um importante cargo na diretoria do CEDOC. O respondente 3, funcionário técnico-administrativo que faz parte da operacionalização do mapeamento de processos.

4.1 Fundação Teórica

Nas entrevistas realizadas com os respondentes ficou claro que o referencial teórico, não é de um autor específico e sim do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização que por sua vez faz uso do Guia CBOK.

Quadro 1 - Fundamentação teórica.

<i>Entrevistado 1</i>	<i>Entrevistado 2</i>	<i>Entrevistado 3</i>
Depois de andar muito, estamos trabalhando com uma metodologia voltada para a Administração Pública e estamos trabalhando com referência na GesPública com o Guia de Simplificação e o Guia de Gestão de Processos e reconhece nesse material aderência nas melhores práticas que estão previstas no CBOK.	Agente tá executando o mapeamento de processos com ajuda da Diretoria de Processos do Decanato de Planejamento e Orçamento e não estamos usando nenhum autor específico.	O entendimento geral de mapeamento de processos é de estabelecer rotinas e padrões para as atividades, mapear quais são as atividades, os macro-processos, os sub-processos e entender quais são as responsabilidades do Centro de Documentação, então focaliza mais nessa dinâmica. Agente deixou essa metodologia do mapeamento a cargo da Diretoria de Processos da UnB, eles se baseiam o seu desenvolvimento seu staff completo, então essa parte da metodologia do mapeamento de processos, agente deixou a cargo deles.
Fonte: Dados coletados pelo autor entrevista 1.	Fonte: Dados coletados pelo autor entrevista 2.	Fonte: Dados coletados pelo autor entrevista 3.

Conforme quadro acima, constatamos que não há nenhum autor em específico sendo utilizado na fundamentação teórica desta ação. Por outro lado identificamos nas falas dos respondentes 1 e 2 coerência ao apresentar o GesPública como ponto de partida e inspiração para implantação do mapeamento de processos. Na fala do terceiro respondente fica claro que o servidor que atua diretamente na mão-de-obra do mapeamento não tem clareza sobre a fundamentação utilizada. Deixa claro que essa parte de fundação fica a cargo dos superiores que estão idealizando o trabalho.

Conforme apresentamos no referencial teórico o Guia “d” Simplificação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, identifica os processos como uma forma de agregar valores no gerenciamento do processo de negócio que neste caso aplica-se diretamente a gestão de processos no âmbito público. Dessa forma identificamos na fala dos entrevistados uma fundamentação implícita em toda política difusa no GesPública.

4.2 Metodologia Utilizada

A metodologia se guia também nos manuais da GesPública mas nas entrevistas percebeu-se que ainda a forma de trabalho é carente de um método mais formal, utilizando-se da informalidade no atendimento (prioridade de atendimento a quem procura o escritório), isso ocorre até mesmo por conta do tamanho atual da estrutura da área.

Quadro 2 - Metodologia utilizada.

<i>Entrevistado 1</i>	<i>Entrevistado 2</i>	<i>Entrevistado 3</i>
<p>... então tinha várias ideias que fundamentaram essa primeira metodologia e depois foi-se percebendo que precisaria de muita maturidade do grupo para conseguir implementar uma metodologia inovadora e nos não tínhamos experiências com outros trabalhos de mapeamento mesmo porque é uma disciplina nova e todo mundo que está trabalhando com isso tem dificuldades de estar realizando e entramos para executar uma metodologia baseada no CBOK (Corpo Comum de Conhecimento) da BMT que é a Associação dos Analistas de Processos e depois disso fomos conhecer metodologias que estavam sendo trabalhadas no Ministério do Planejamento a SEGEP (Secretaria de Gestão Pública) e conhecer a própria empresa incubada do CDT que desenvolveu ferramenta e metodologia, e daí desse conhecimento adquirido nos decidimos não investir em uma metodologia ou ferramenta privada porque envolveria investimentos, em uma metodologia privada você não tem acesso ao detalhamento dessa metodologia, pagar consultores que executariam o trabalho, a vontade da Diretoria é nós mesmos fossemos os executores e que a UnB tivesse a experiência de ser a realizadora de seu corpo técnico. Depois de andar muito, estamos trabalhando com uma metodologia voltada para a Administração Pública e estamos trabalhando com referência na GesPública com o Guia de Simplificação e o Guia de Gestão de Processos e reconhece nesse material aderência nas melhores práticas que estão previstas no CBOK.</p>	<p>... eles usam a metodologia da GesPública que é um metodologia adotada pelo Governo Federal e eu entendo o mapeamento de processos como uma ferramenta muito importante pra definição dos processos e também estamos utilizando para fluxo documental pra identificar os fluxos dos documentos dentro da UnB, eu acho uma ferramenta muito importante.</p>	<p>O CEDOC que está sofrendo várias mudanças, agente tá mudando o foco, antes agente era um Centro de Documentação e hoje estamos trabalhando para ser o arquivo geral da UnB, agente quer trabalhar com os documentos arquivísticos. O CEDOC vê que essa questão do documento arquivístico da Universidade de Brasília ela é muito deixada a quem da necessidade da própria universidade, então ficou mais fácil sensibilizar os servidores que estão envolvidos nessa atividade.</p>

Fonte: Dados coletados pelo autor entrevista 1.

Fonte: Dados coletados pelo autor entrevista 2.

Fonte: Dados coletados pelo autor entrevista 3.

De acordo com o entrevistados 1 e 2 a metodologia também decorre da orientações obtidas no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. Conforme constatamos na fala do respondente 1, a opção por esta metodologia se deu por alguns fatores importantes tais como: falta de maturidade da equipe, falta de experiência e opção por não comprar uma ferramenta pronta privada sem que a equipe tivesse segurança da aplicação de sua metodologia. Neste sentido a metodologia do GesPública oferece uma certa segurança uma vez que já vem sendo aplicada em outros órgãos federais.

Na fala do respondente 2 é curiosa a menção “ eles usam a metodologia da GesPública”. O termos “eles” parece denotar que este servidor não se inclui na idealização do projeto, fazendo com que possamos inferir que o envolvimento deste respondente ocorre de forma de forma superficial.

Na fala do terceiro respondente é importante ressaltar a identificação de uma mudança de cultura, e como ele atribui uma mudança de foco no CEDOC. Com isso podemos inferir que a adoção do mapeamento de processos parece estar causando uma mudança de cultura organizacional.

Foi opção da DPR realizar a introdução do mapeamento de processos em método menos agressivo para não incorrer em custos excessivos com a contratação de consultoria, ou seja: preferiu-se um processo “caseiro” com uso da própria estrutura da área o que torna o processo mais construtivo, mas que, sem dúvida, traz lentidão.

Conforme o Guia de Gestão de Processos (2011), a metodologia adotada pelo GesPública tem como ponto de partida o Ciclo de Gerenciamento de Processos CBOK que visa elaborar um alinhamento dos processos por meio de um plano e uma estratégia que direcionam os processos organizacionais. Nesta metodologia são identificados os papéis e as responsabilidades dos servidores e dos diferentes setores no gerenciamento dos processos, facilitando assim o desempenho e a análise dos processos organizacionais por meio de desenhos e modelagens próprias de acordo com as características da instituição. Isto é o que se percebe na fala dos entrevistados, embora estejam passando pelo desenho da modelagem inicial e muita coisa ainda esta para vir, percebe-se uma distinção entre os diferentes papéis nesta aplicação metodológica.

4.3 Técnicas Utilizadas

A Técnica utilizada é o BPM por ser de padrão aberto e de mercado independente de fornecedor.

Quadro 3 - Técnicas utilizadas.

<i>Entrevistado 1</i>	<i>Entrevistado 2</i>	<i>Entrevistado 3</i>
<p>... a pessoa que está mapeando o processo ela trabalha junto e realiza as etapas para adquirir as habilidades para alterar seu processo, seu desenho, aprender a mexer com ferramenta BIZAGI em uma camada free para desenho que gera manual de procedimentos, isso é uma ferramenta que é para ser tratada com WORD, EXCELL (. . .) a parte do planejamento é muito importante dentro de cada um dos processos inclusive é um ponto de melhoria em todos os processos quase agente planeja faz um plano operacional de trabalho e depois a gente passa para levantar normas, levantar etapas do processo, identificar todos os elementos do processo, depois passa pra desenho no diagrama do processo de como ele é hoje, depois a gente passa para uma discussão de se for um processo que já vai ser trabalhado com melhoria ou se agente vai trabalhar primeiro com vários outros quando eu falo em processo eu estou fazendo não desse processo ponto a ponto eu estou falando de um processo muitas vezes ele é um processo funcional porque agente tá trabalhando nesse construção para chegar ao MIDTOWN e a construção dos Macro-Processos da Universidade.</p>	<p>... agente começou fazendo e fazendo e aprendendo e fazendo.</p> <p>... a gente foi sensibilizado por nós mesmos, nos motivamos e fomos atrás disso, fomos informados que essa era a ferramenta utilizada e fomos atrás de adquirir o conhecimento pra conseguir utilizar.</p>	<p>Entre aspas o mapeamento por si ele é dividido em duas etapas em qualquer lugar, mas aqui no CEDOC nos estamos cuidando do mapeamento do Gestão de Documentos no macro-processo Gestão de Documentos, dentro desse macro-processo agente tem vários outros sub-processos, e aí agente começou pelo início vamos pegar o sub-processo que desencadeia tudo, que ai agente começou a mapear um sub-processo que agente dá o nome de GENESE DOCUMENTAL, que seria como os documentos surgem na Instituição, a Genese Documental que é o sub-processo que é dividido em 2, que é produzir documento de arquivos e receber documentos de arquivos, agente começou por esse, e aí os outros processos estão sendo desencadeado a partir desse, são vários outros processos, nos já mapeamos a Genese Documental.</p>

Fonte: Dados coletados pelo autor entrevista 1.

Fonte: Dados coletados pelo autor entrevista 2.

Fonte: Dados coletados pelo autor entrevista 3.

Conforme referencial teórico o termo *Business Process Management* - BPM tem sido utilizado nos mais variados contextos, sua abordagem se pauta na modelagem dos processos fornecendo uma plataforma tecnológica para realização dos mesmos. No caso de nossa análise a Universidade optou por um modelo de construção coletiva que não fosse tão agressivo do

ponto de vista do envolvimento das pessoas e do investimento econômico necessário em uma empreitada deste nível.

Na fala do primeiro respondente identifica-se o domínio teórico sobre o *Business Process Management* – BPM, quando este define as diferentes etapas do desenvolvimento deste planejamento. Ele enumera o plano de operações, levantamento de normas, levantamento de processos, identificação de elementos, desenho do diagrama, discursão para melhorias, até a elaboração do MIDTOWN. De forma mais suave, mas não menos fundamentada percebemos que o respondente 3 também identifica os diversos momentos e etapas da estruturação do processo de mapeamento. Sua fala remete a uma prática operacional que identifica as etapas listadas pelo respondente 1 na prática realizada em seu setor de trabalho. Assim, ele define macro-processos, subprocessos e gênese documental.

Na fala do respondente 2, embora não apareça a fundamentação teórica da técnica utilizada, identificamos a percepção do processo por meio da aplicação das etapas do desenvolvimento. Por isso ele frisa que estão aprendendo a fazer fazendo ou seja, estão mapeando os processos e identificando as melhores formas e técnicas desta elaboração na construção de uma metodologia própria para a instituição.

4.4 Ferramentas Utilizadas

Entende-se por ferramenta de modelagem um instrumental específico que auxilie no desenho na documentação e no detalhamento nos processos de negócio, no caso da UnB, a ferramenta escolhida foi o BiZagi, que adota a Técnica BPM de mapeamento de processo, e pode ser baixada pela internet sem custos.

Conforme citamos no referencial teórico uma das ferramentas utilizadas no mapeamento de processos é o software Bisagi que modela apenas com a notação BPMN. Possui separadamente o módulo de modelagem, que é livre, e o módulo servidor, que executa o processo e é pago. No caso da UnB está sendo utilizado apenas o módulo de modelagem.

Quadro 4 - Ferramentas utilizadas.

<i>Entrevistado 1</i>	<i>Entrevistado 2</i>	<i>Entrevistado 3</i>
Os desenhos dos processos foram produzidos na ferramenta BIZAGI, a escolha da ferramenta se baseou nas seguintes qualificações: ser uma ferramenta freeware na camada de desenho que comporta o uso do BPMN padrão de modelagem e de notação definido ele faz parte da arquitetura IPING que é de interoperabilidade do Governo Federal.	A gente esta usando a ferramenta BIZAGI, ferramenta adotada pela DPR e os benefícios que ela apresenta são de identificar os gargalos das dificuldades da identificação dos processos.	<p>A ferramenta escolhida pela DPR foi o BIZAGI, entre as aspas não houve um treinamento a DPR não dá um treinamento, ela é uma parceira, agente mapeia o processo sempre com alguém da DPR, então entre aspas os desenhos mesmo utilizando a ferramenta é feita com a pessoa da DPR, então quem desenha e quem estabelece as regras e o caminho, é a DPR, agente entra com o conhecimento da área, do setor e das atividades, e ai agente faz uma tarefa em parceria entre o CEDOC e a DPR.</p> <p>. . . eles decidiram pela ferramenta BIZAGI, por diversos motivos que são motivos deles, agente acredita que se eles são a área adequada para fazer essa escolha nos somos a área mais executora nesse processo, nos entendemos que o BIZAGI é uma boa ferramenta pra fazer essa atividade, ele tem algumas facilidades para mexer, boa parte dele é livre, você não precisa comprar, você pode ter boa parte do BIZAGI gratuitamente e também por ele trabalhar com LENES, você pode colocar uma LENE ao lado da outra, estabelecer ali quais são as unidades que mexem com aquele processo, ele facilita a visualização do processo com um todo, acho que essa é uma das maiores vantagens do BIGAZI.</p>

Fonte: Dados coletados pelo autor entrevista 1.

Fonte: Dados coletados pelo autor entrevista 2.

Fonte: Dados coletados pelo autor entrevista 3.

Conforme identificamos no quadro, os três respondentes atribuem ao BiZagi a ferramenta utilizada no mapeamento de processos. Mas identificamos pontos de vistas distintos acerca de sua escolha. O respondente 1, atribui a escolha do BiZagi a questão financeira e ao não amadurecimento da equipe para investir em um software proprietário. Os outros dois respondentes identificam essa escolha como uma opção da DPR sem aprofundar os motivos pelos quais a opção foi realizada. Os três respondentes atribuem características positivas ao uso do BiZagi como uma ferramenta que identifica os diferentes momento do processo aproximando a visão sobre os gargalos e a dificuldades no gerenciamento das

atividades. O respondente número 3, identifica-se como executor das ações, salienta que não houve treinamento específico para o uso do BiZagi, mas que isso não tem impedido a execução e o cumprimento das metas estabelecidas no mapeamento dos processos.

4.5 Desafios

Conforme referencial teórico os diversos autores que trabalham com a metodologia de gestão de processos, elencam uma diversidade de desafios a serem enfrentados pelas instituições que se submetem a esta metodologia. No caso particular das Instituições Públicas, a vontade política, a legislação e a participação efetiva dos servidores precisam estar alinhadas para que esse processos obtenham sucesso. Nas entrevistas constatamos que são muitos os desafios para implementação da metodologia de mapeamento de processos, principalmente pela mudança de cultura organizacional que esta metodologia requer.

Quadro 5 – Desafios.

<i>Entrevistado 1</i>	<i>Entrevistado 2</i>	<i>Entrevistado 3</i>
<p>Eu acho que existe um contexto importante da Universidade não é um gargalo é um contexto que é o de reestruturação, tem muita coisa se definindo na universidade a criação de 2 decanatos que foram criados no último ano, eu acho que as mudanças que estão acontecendo desde a flexibilização, as greves, a mudança agora da gestão que a diretoria por ser nova e embrionária agente gera expectativas dos rumos que será dado ao trabalho gera expectativa de toda ordem, eu penso que o grande desafio é buscar mais envolvimento.</p> <p>. . . o trabalho com processo busca integrar vários instrumentos de gestão, gestão por competência pode estar integrado ao trabalho de gestão, a gente tem como medir os esforços que essa é proposta dessa metodologia. Os principais resultados que você pode obter são os resultados em eficiência, onde você vai reduzir todos os custos de transação, tem uma visão de sustentabilidade, de trazer</p>	<p>É a dificuldade da linguagem, acho que esse é o principal que agente tenta falar em uma linguagem técnica mais voltada para arquivologia e as pessoas do Decanato de Planejamento não entendem bem, não tem o domínio da terminologia e as vezes agente tá dizendo uma coisa e eles estão entendendo outra, e então a nossa maior dificuldade é a comunicação mesmo.</p>	<p>. . .acaba que quase todas as pessoas estão envolvidas no processo de mapeamento, mas é claro que ela coloca alguém mais responsável para ter esse contato direto nas reuniões que não são poucas com a DPR, que são várias reuniões, que acontecem, para você discutir um ponto do mapeamento você pode levar 10 reuniões, 5 reuniões não é feito de uma hora pra outro leva-se tempo, são várias reuniões e discursões de um processo e aí ela acaba colocando uma pessoa da equipe que tem afinidade e conhecimento diretamente com aquele processo que está sendo mapeado.</p> <p>O CEDOC ele tem diversos problemas, começa pela cultura organizacional, entre aspas o CEDOC ele começou a desempenhar esse papel de Gestão de Documentos de arquivo, há uns quatro anos de fato, quatro anos é muito recente para uma Instituição que tem 50 anos, mas percebemos</p>

elementos de economicidade para o seu processo, a questão da eficácia que é você realmente conseguiu chegar ao seu objetivo, então existem formas de você mensurar isso, então o trabalho de processos ele é voltada pra você ter como mensurar, por isso que você precisa construir os indicadores.		que a maioria dos setores nota a dificuldade que tem com a questão documental arquivístico, você é um servidor trabalha em uma das unidades de UnB, você deve sentir a dificuldade que você tem diariamente com a questão de documentos de arquivo, então, mas pra você mexer com documentos de arquivo agente precisa mexer com a cultura organizacional esse é um dos primeiros problemas, segundo problema é o CEDOC como um Centro de Documentação não tem uma estrutura adequada para atender as demandas de gestão de documentos, esse é o segundo gargalo, daí agente propor pra Reitoria, Vice-Reitoria e Conselhos Superiores da UnB, a mudança de CEDOC para Arquivo Geral que ai pode corrigir as falhas de estrutura.
Fonte: Dados coletados pelo autor entrevista 1.	Fonte: Dados coletados pelo autor entrevista 2.	Fonte: Dados coletados pelo autor entrevista 3.

O respondente 1, apresenta o contexto de reestruturação da Universidade como um desafio na continuidade do mapeamento de processos, a mudança de gestão pode influenciar na visão da gestão por competências identificando nos termos eficiência e eficácia outra forma de trabalho que não esteja na linha do mapeamento de processos. Outro fator a ser ressaltado na fala deste respondente são as greves dos servidores técnicos-administrativos que provocam sérias interrupções na continuidade do gerenciamento dos processos interferindo diretamente nos resultados esperados.

O respondente 2, ressalta a questão da comunicação entre os setores como o maior desafio para o andamento do mapeamento de processos enquanto que o respondente 3, complementando a questão da comunicação ressalta que o excesso de reuniões para resolver uma pequena etapa da metodologia interfere diretamente na eficácia e nos resultados do processo. Coloca ainda que o maior desafio é a mudança da cultura organizacional, identificando que a reestruturação do CEDOC poderia mudar qualitativamente o mapeamento dos processos contidos neste setor.

Os principais desafios enfrentados pela DPR, mudanças constantes com absorção de atribuições de fundações, descontinuidade, dificuldade de envolvimento de gestores, interrupções de atividades por conta de greves.

4.6 Resultados Obtidos

Conforme ENOKI (2006), citado em nossos referenciais teóricos, a implementação do BPM pode proporcionar os seguintes benefícios:

- Integração dos inúmeros fatores envolvidos em um processo (pessoas, tecnologia, equipamento, facilidades) de modo a assegurar compatibilidade;
- Reagir rapidamente às mudanças do mercado;
- Permitir desenvolver novos negócios mais rapidamente;
- Acomoda mais facilmente processos de terceirização ou mesmo de gerenciamento da cadeia de suprimentos;
- Reforça padrões, políticas e procedimentos através da organização;
- Criar pontos de contato simplificados para um determinado processo e ser capaz de rastrear responsabilidades através do processo;
- Aumentar a capacidade de monitoramento do desempenho, eliminar gargalos, e assegurar que as tarefas estão sendo realizadas;
- Monitorar o status de todos os processos, incluindo que atividades estão aderentes aos padrões, políticas e procedimentos;
- Integrar funcionários de diferentes unidades e locais;
- Encontrar oportunidades para automatizados e fazer mudanças quando necessário;
- Identificar atividades que não agregam valor;
- Aumentar a produtividade examinando tempos e custos gastos nos processos;
- Mudar a mentalidade da organização para os clientes;
- Alcançar os objetivos organizacionais estratégicos com transparência. (ENOKI, 2006. p. 34)

Em virtude do tempo em que esta metodologia esta sendo implantada na Universidade de Brasília, os resultados não são efetivos visto que este processo demanda maior tempo de concretização para apresentar resultados substanciais. Mesmo assim identificamos nas entrevistas possibilidades de avaliação dos resultados obtidos até o momento de nossa pesquisa.

Quadro 6 - Resultados obtidos.

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
- Padronização das etapas de um processo de trabalho; - Integração entre as áreas dentro da Universidade; - Redução de rotatividade dentro da unidade; - Qualidade na prestação de serviços. . . . a ideia não é agente fazer sozinho a ideia é de construir juntos porque esse assunto precisa ser conversado com o sujeito que executa o processo se não, não faz sentido, não nesse nível	Na verdade agente tá mapeando ainda, agente não está implantando melhorias, acho que será na segunda fase, nesse mapeamento nos estamos identificando as dificuldades ou os fluxos mesmo, a gente da identificando como o processo executa e nisso já estamos pensando possibilidades de melhoria, mas ainda não foi implantada nenhuma melhoria, mas a metodologia é muito importante pra isso, para identificar essas dificuldades no andamento dos processos.	Nesse momento apesar de agente tá aí, acredito que completando um ano de mapeamento de processos ainda não percebemos muita melhoria, porque o mapeamento de processos ele é dividido em 2 etapas, a primeira etapa é de como o processo está e a segunda etapa é o desenho de como ele deveria ser, e aí agente tá no processo que agente chama o macro-processo é de Gestão de Documentos e dentro do macro-processo gestão de documentos vai ter outros sub-processos ali dentro e cada sub-

<p>operacional até porque se essa é a abordagem eu não estou pensando em um portfólio de governança não desenho um nível que é um nível mais agregado estou falando de um desenho operacional.</p>	<p>A maior vantagem é a identificação dos gargalos, das dificuldades, das facilidades, da clareza, na melhoria da comunicação, a melhoria do entendimento do que deve ser feito, a padronização dos procedimentos, o registro desses procedimentos são muito importantes, hoje o conhecimento tá muito na cabeça das pessoas, então acho que são as principais vantagens.</p> <p>Como agente não tá implantado em todos os setores de trabalho, agente tá fazendo um trabalho em equipe com 3 processos específicos, não estamos tendo resistências, talvez tenhamos quando tiver que ampliar para o grupo todo, ou talvez não.</p> <p>Esse trabalho pra gente está sendo muito importante, porque ele está fazendo agente pensar sobre os fluxos de trabalho, agente tá usando uma ferramenta que no meu entendimento é muito boa, mesmo na versão mais básica ela tá atendendo a nossa demanda e os benefícios em termos de planejamento das atividades estão sendo muito importantes, agente tá conseguindo identificar problemas estruturais na organização de documentos bem consideráveis, agente vai conseguir reduzir o retrabalho no CEDOC.</p>	<p>processo com a sua complexidade, leva-se um tempo para mapear.</p> <p>A minha chefia imediata que também é uma arquivista, nesse mapeamento de processos o ganho que agente tá pretendendo ter é a própria melhoria do trabalho, é agente trabalha entre aspas um pouco menos e produzir um pouco mais, eu acho que esse é o incentivo que está sendo dado é explicar que mapear processos é melhorar também a qualidade de vida no trabalho.</p> <p>. . . a Instituição muda ao longo do tempo, algumas coisas que foram eficientes passam a ser não eficientes, e o mapeamento do processo, vem pra corrigir essa deficiência, que por ventura o tempo é responsável por criá-las, então nos acreditamos que uma Instituição que sempre trabalhou desse jeito é a Instituição ideal, mas acreditamos que a Instituição ideal é aquela que está sempre procurando formas de melhorias, e o mapeamento de processo e o desenho desses processos fazem com que o histórico da organização seja preservado e também que as perspectivas futuras sejam atendidas também, então o mapeamento de processos no meu ponto de vista, apesar do tempo que ele exige que você desenhe, ele só traz benefícios para a Instituição, e aí é o mapeamento contínuo, não é um mapeamento vamos mapear hoje e deixar, acho que a Diretoria de Processos tem que ser uma Unidade da UnB preservada continuamente.</p> <p>Acredito sem dúvida que é muito bom para a Universidade, mas a Universidade está sofrendo mudança de gestão e tudo não sei sinceramente como vai ficar essa questão de mapeamento de processos, acredito que está muito incipiente essa atividade de mapeamento de processos, mas acredito que seja de fundamental importância que a Universidade de</p>
--	--	---

		Brasília esteja empenhada em fazer o mapeamento de seus processos, mas o futuro dessa diretoria de processos tá bem em jogo, com essa mudança de gestão, então todos esses trabalhos que foram feitos até agora podem ser simplesmente deixados de lado.
Fonte: Dados coletados pelo autor entrevista 1.	Fonte: Dados coletados pelo autor entrevista 2.	Fonte: Dados coletados pelo autor entrevista 3.

Conforme respondente 1, a padronização, a integração, a redução de rotatividade e a qualidade de serviços são resultados almejados na implementação do mapeamento de processos, mas esse desenho operacional deve ser construído ao longo de um processo que está apenas sendo iniciado. O sucesso nessa construção esta em envolver todos os executores de forma que se sintam sujeitos dessa nova metodologia.

O respondente 2, identifica este momento do processo como uma pequena melhoria que ainda não é visível em todos os setores. Percebe dificuldades e possibilidade de melhoria quando os gargalos são identificados. Acredita que este início proporcionará no futuro uma padronização de procedimentos que fortalecerá o registro oficial dos conhecimentos e o trabalho em equipe que independerá dos indivíduos envolvidos no processo. Acrescenta ainda a importância desta metodologia para identificação de problemas estruturais e a redução do acúmulo de trabalho no CEDOC.

O respondente 3, assim como o respondente 2, percebe que esta primeira etapa é apenas o início do processo, identifica também uma melhoria na qualidade do trabalho e um aumento no rendimento e produção dos servidores. Mas coloca em dúvida a possibilidade de continuidade do projeto, cita que a mudança de gestão da universidade coloca em risco a continuidade desta metodologia. Apresentando-se assim discrepante da continuidade do trabalho iniciado.

Devido ao tamanho da área e as dificuldades citadas, os resultados obtidos até agora são pequenos em relação ao que seria desejado. São poucas as áreas envolvidas e o trabalho realizado é moroso. Hoje os esforços são de mapeamento de processos não se percebem ainda iniciativas em outras áreas como definição de indicadores, melhorias, controle de processos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o referencial teórico deste nosso estudo o gerenciamento de processos, apresenta-se com diferentes características de acordo com os contextos nos quais é utilizado. Quando pensamos a gestão pública em particular no Brasil, esta metodologia é ainda muito nova e por isso carente de experiências e fundamentação sobre sua prática efetiva.

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização se apresenta como um esforço do Governo Federal em implementar políticas públicas que valorizem a gestão dos processos de governo.

Nosso objeto de estudo, no caso a Universidade de Brasília em particular o Centro de Documentação da UnB – CEDOC configura-se como uma incubadora de projeto na metodologia de mapeamento de processos. É uma experiência recente, coordenada por uma diretoria criada especialmente para execução dos processos organizacionais na instituição, mas com uma experiência muito recente na efetivação desta nova metodologia.

Diante da análise dos dados levantados identificamos situações que nos ajudam a compreender as dificuldades na implementação de uma proposta desta grandeza. Dentre as dificuldades vale ressaltar as diferentes concepções dos entrevistados em relação a fundamentação teórica e à forma de se posicionarem frente a proposta metodológica. Percebe-se um distanciamento entre os membros da diretoria e os servidores técnicos-administrativos que executam as funções do processo. Estes últimos não se sentem autores nem sujeitos da proposta implementada. Sua fala configura-se como alguém que cumpre o que a diretoria determinou a ser feito.

De acordo com as entrevistas identifica-se que nos diferentes níveis de implementação do processo, os servidores percebem a necessidade de organização e enxergam nesta metodologia e nas ferramentas utilizadas uma boa oportunidade de mudança de cultura organizacional, assim como, uma forma de agilizar os processos administrativos de maneira que os servidores se sintam mais úteis e, ao mesmo tempo, obtenham qualidade de vida no trabalho, oferecendo a comunidade um trabalho de qualidade superior ao que é oferecido na atualidade.

Em virtude do tempo e do alcance desse novo estudo, as entrevistas se restringiram a apenas 3 servidores nos diferentes níveis de implementação do projeto. Temos consciência da limitação de nossas inferências uma vez que este quadro pode configura-se como tendencioso.

Mesmo assim, percebemos que este estudo pode instigar nossas pesquisas proporcionando a ampliação das conclusões e beneficiando novos direcionamentos para este tema.

6 REFERÊNCIAS

A UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Sobre a instituição**. Disponível em: <http://www.unb.br/sobre>. Acesso em: 20/10/2012.

_____. **Centro de Documentação - CEDOC**. Disponível em: <http://www.cedoc.unb.br/>. Acesso em 25/10/2012.

_____. **Gestão de Processos**. Disponível em: <http://info-unb.blogspot.com.br/2011/10/infounb-gestao-de-processos-unb.html>. Acesso em 25/10/2012.

BARBARÁ, S.. **Gestão por processos**: fundamentos, técnicas e modelos de implementação : foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISSO 9000:2000. 2ª ed. – Rio de Janeiro : Qualitymark, 2008.

BARNES, R. M.. **Estudos de Movimentos e Tempos**, São Paulo, editora Edgard Blucher, 1982.

BI, H. H.. **Graphical and Logical Formalism for Business Process Modeling and Verification**. Thesis submitted to the University of Arizona, 2004.

CORREIA, K. S. A., LEAL, D. A.. **Mapeamento de Processo**: Uma abordagem para Análise de processo de Negócio. Enegep 2002.

DE MELO, A. E. N. S.. **Aplicação do Mapeamento de Processo e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. Itajubá: UNIFEI, 2011.

ROTHER, M; SHOOK, J.. **Learning to See**, The Lean Enterprise Institute, MA, USA, 2000.

ENOKI, C.. **Gestão de processos de negócio**: uma Contribuição para a Avaliação de Soluções de Business Process Management (BPM) sob a ótica da Estratégia de Operações. São Paulo: 2006.

FERNANDES, M. M.. **Análise de processo de seleção de projetos seis sigma em empresas de manufatura no Brasil**. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção, Itajubá, MG, UNIFEI, 2006.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M.. **Service management: operations, strategy, and information technology**. 2. Ed. USA: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

HARRINGTON, H. J.. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. Makron Books, S. Paulo, 1996.

KONDAREDDY, S. **From Business Process Reengineering to Integrated Process Management: An Exploratory of Issues**. Thesis submitted to the Faculty of Purdue University, 1998.

KRAFZIG, D., BANKE, K., SLAMA, D.. **Enterprise SOA**. Prentice Hall – PTR, NJ, USA, 2005.

LEE, R., DALE, B. **Policy deployment**: an examination of the theory. International journal of Quality. Vol. 15. Nº 5., 1998.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. GesPública – Guia “d” Simplificação. 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009/apresentacao.pdf> . (Acessado em 25/10/2012).

_____. Guia de Gestão de Processos de Governo. 2011. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009/apresentacao.pdf> . Acesso em 25/10/2012.

_____. Gestão de Processos no Departamento de Programas de Gestão (Ministério de Planejamento / Secretaria de Gestão). 2011.

OLIVEIRA, F. X.. **Manual de Gestão de Processos Organizacionais da SEFIN**. 1ª ed. – Pinhais, PR, 2011.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, BRASIL. Decreto 5.383 de 05 de março de 2005.

SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G.. SERVPRO: uma técnica para a gestão de operações de serviços, Revista Gestão de Produção, v. 12, n. 1, 2002.

SCHAELLER, R. V.. **Software Engineering Methods, Models, and Tolls to Support Business Process Reengineering**. Thesis submitted to the University of Houston Clear Lake, 1997.

SIMOIN, K.. ARTIGO **SIPOC DIAGRAM**, 2001. Disponível em: <http://www.isixsigma.com/library / content/c010429a.asp>. Acesso em: 03/12/2006.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

VERNADAT, F. B.. **Enterprise Modeling and Integration**: Principles and Applications, Chapman&Hall, London, 1996.

VIEIRA, F. G.. **Gestão da Qualidade total**: uma abordagem prática. 3ª Edição. Campinas, SP: Editora Alínea, 2010.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro da Entrevistas

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

ROTEIRO ELABORADO PARA O ENTREVISTADO Nº 1

- 1 - O que motivou a criação de uma diretoria específica para a implantação e gestão do Mapeamento de Processos na UnB?*
- 2 - Quais são as funções dessa diretoria nas diferentes etapas da implantação desse processo?*
- 3 - Como essa diretoria justifica a necessidade de adoção do Mapeamento de Processos no Serviço Público em especial a UnB?*
- 4 - Como a DPR entende o Mapeamento de Processos? Existe um autor específico no qual se fundamenta?*
- 5 - Como está sendo o processo de implantação dessa metodologia?*
- 6 - Existem etapas nesse processo de implantação?*
- 7 - Quais são as unidades que estão envolvidas dentro da UnB envolvidas nesse processo?*
- 8 - E quais os critérios?*
- 9 - Houve algum trabalho de sensibilização dentro da Universidade para implantação? Como se deu esse processo?*

10 – Foi adotada alguma ferramenta específica para o gerenciamento do Mapeamento de Processos? Qual? Que critérios foram utilizados para essa escolha?

11 - Quais as vantagens que o Mapeamento de Processos poderá trazer no gerenciamento do fluxo de trabalho dentro da UnB?

12 – Como se percebe o envolvimento dos servidores na implantação do Mapeamento de Processos? Existe interesse por parte das unidades? Quais as principais resistências encontradas?

13 – Quais os principais gargalos enfrentados por essa diretoria na implantação desse processo?

14 – Quais serão os benefícios dessa implantação e quem serão os beneficiados?

15 – Como você avalia o desempenho da Diretoria desde quando foi implantada até o dia de hoje?

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS
ROTEIRO ELABORADO PARA O ENTREVISTADO Nº 2

- 1 - Como o Centro de Documentação da UnB – CEDOC entende o Mapeamento de Processos? Existe um autor específico no qual se fundamenta?*
- 2 - A ferramenta está sendo utilizada nesse processo? Quais os benefícios que ela apresenta?*
- 3- Houve treinamento para a utilização da ferramenta adotada para este processo?*
- 4 – Como os servidores foram sensibilizados para utilização dessa ferramenta sem treinamento?*
- 5 – Percebe-se uma melhoria na gestão dos processos a partir da utilização dessa metodologia? Quais as principais melhorias percebidas?*
- 6 – Como está sendo o processo de implantação na Unidade? Está dividido por etapas? Quais são? Existem critérios de organização?*
- 7 – Quais as vantagens que o Mapeamento de Processos pode trazer no gerenciamento do fluxo de trabalho dentro da UnB?*
- 8 – Como se percebe o envolvimento dos servidores do CEDOC na implantação dessa metodologia? Existem resistências?*
- 9 – Quais os principais gargalos enfrentados por este Centro na implantação dessa metodologia?*
- 10 – Quais serão os benefícios dessa implantação e quem serão os beneficiados?*
- 11 – Como você avalia o uso dessa metodologia e a ferramenta adotada nesse processo?*

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS
ROTEIRO ELABORADO PARA O ENTREVISTADO Nº 3

- 1 - Como o Centro de Documentação da UnB – CEDOC entende o Mapeamento de Processos? Existe um autor específico no qual se fundamenta?*
- 2- Houve treinamento para a utilização da ferramenta adotada para este processo?*
- 3 – Como os servidores foram sensibilizados para este treinamento?*
- 4 – A ferramenta está sendo utilizada nesse processo? Quais os benefícios que ela apresenta?*
- 5 – Percebe-se uma melhoria na gestão dos processos a partir da utilização dessa metodologia? Quais as principais melhorias percebidas?*
- 6 – Que tipos de incentivos ou apoio são oferecidos pelos supervisores e ou chefes imediatos na execução dessa metodologia?*
- 7 – Como está sendo o processo de implantação na Unidade? Está dividido por etapas? Quais são? Existem critérios de organização?*
- 8 – Quais as vantagens que o Mapeamento de Processos pode trazer no gerenciamento do fluxo de trabalho dentro da UnB?*
- 9 – Quais são as pessoas envolvidas nesse processo?*
- 10 - Onde o CEDOC entra na estrutura da UnB?*
- 11 – Quais os principais gargalos enfrentados por este Centro na implantação dessa metodologia?*
- 12 – Quais serão os benefícios dessa implantação e quem serão os beneficiados?*

13 – Como você avalia essa iniciativa da Universidade com a implantação dessa metodologia?

Apêndice B – Transcrição das Entrevistas

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS ROTEIRO ELABORADO PARA O ENTREVISTADO Nº 1

1 - O que motivou a criação de uma diretoria específica para a implantação e gestão do Mapeamento de Processos na UnB? Existe uma tendência não só no Brasil e também no mundo de busca pela melhoria dos serviços oferecidos pelo poder público. A UnB reconhece o contexto da necessidade da melhoria da sua administração como tem algumas questões bem próprias da UnB. Ela vive uma realidade com a descentralização de muitas das atividades dela sendo executadas pelas fundações e ampliações da Universidade por meio das ações do REUNI. Essa expansão da Universidade e a absorção das atividades que eram desenvolvidas pelas fundações que depois tiveram que repassar essas atribuições para a UnB porque cabia a ela mesma segundo as observações que o TCU fez na época, então houve uma absorção muito grande de atividades que a UnB em razão inclusive com a sua expansão teve dificuldade em absolver com os seus processos na forma que eram desenhados, de forma geral existia uma necessidade reconhecida desde 2005 e 2006 de uma necessidade de reestruturação da Universidade de seus órgãos assim como também de um olhar da execução de seus processos, uma padronização, uma organicidade para dar conta de alcançar os resultados que precisa.

2 - Quais são as funções dessa diretoria nas diferentes etapas da implantação desse processo? A Diretoria foi criada em março de 2011, ela tem muitas funções que ela já desenvolve hoje e outras que fazem parte das competências, mas ainda não são realizadas, mas as funções que se pretendem são funções próprias de um escritório de processos. A Diretoria atende atualmente ainda que de forma incipiente e sem escala as seguintes funções que são típicas de um escritório de processos: a administração, suporte e fomento de gerenciamento de processos das unidades da UnB; a pesquisa, a experimentação e avaliação de metodologias de mapeamento e uso de ferramentas; treinamento e desenvolvimento de pessoal nas melhores práticas de gestão de processos e ser guardião da metodologia de gestão de processos com padrões, regras medidas de desempenho, etc. consolidação dos registros documentação avaliação das melhores práticas e difusão de aprendizagens. Já existem trabalhos conduzidos nesta direção, no entanto ainda serão necessários muitos esforços para

adquirir maturidade no que realiza atualmente e também para desenvolver as outras funções típicas de um escritório, quais sejam:

- apoiar o gestor de processo no acompanhamento e avaliação do processo (precisa apontar papéis dentro da universidade, quem é o gestor de processos, quais são os processos que carecem ter um gestor);
- avaliação e gestão do portfólio de processo da sua governança (precisa estabelecer comissões para que sejam definidos os processos estratégicos para serem acompanhados que apoiarão pra governança com indicadores, com métricas que poderão indicar que precisam ser feitos alguma correção, ou ser dado alguma atenção, alocação de recurso especial, um projeto em cima pra que se consigam os resultados desejados nesses processos. Você define um portfólio, mas se precisa de um acompanhamento, mensuração, precisa ter ações definidas do que vai ser feito e tudo isso depende muitas vezes de definição de novos papeis que hoje não estão definidos dentro da Universidade.
- realização da interlocução entre os gerentes de processos e alta administração, que também vai depender também dessa questão dos papeis;
- Integração dos múltiplos processos e gestores de processos consolidando suas informações (a integração também requer algumas estruturas que hoje agente não tem, agente trabalha por exemplo com um ferramenta BIZAGI, que é uma ferramenta usada em uma camada free que é livre, de uso livre e gratuita ou seja agente ainda precisa de mais maturidade pra fazer investimento numa ferramenta que você possa integrar mais os processos, mas hoje agente trabalha de uma forma mais rudimentar, procurando integrá-los.

3 – Como essa diretoria justifica a necessidade de adoção do Mapeamento de Processos no Serviço Público em especial a UnB? A forma como a Administração Pública se organiza as suas estruturas são muito hierarquizadas então você tem as funções departamentalizadas e quando você aprofunda na organicidade do trabalho dentro de cada Departamento e ai você falando de lugares onde vocês alcançam nível de organização grande nos processos internos, percebe-se que um processo que agente pode dizer interfuncional, que passa por diversas áreas, é o objeto do que é a matéria do que é chamada de gerenciamento de processos são os processos ponta-a-ponta, ou seja: você cuida dele desde a origem passando por cada um dos departamentos onde é agregado valor para que algum produto seja gerado dentro da organização e ai o que se percebia é que existia dificuldades exatamente onde existem os GAPS ou seja nos HANDOFFS no momento em que se passa de um departamento para outro, quer dize é ali onde não existe nenhum departamento que a visão por processos vai agregar

valor, ou seja buscar simplificar o processo, melhorar a forma de passar de um departamento para outro, integrar os produtos que uma oferece para que o outro recebe de uma forma que ele possa desenvolver da melhor forma depois, então pro serviço público com um todo e para organizações não pública e na UnB, percebe-se que trabalhando com processos, muitos processos de apoio por exemplo dificultam a execução de processos finalísticos, então uma atuação da Diretoria tem sido muito nos processos de apoio. Os processos finalísticos que envolvem o ensino, pesquisa e extensão dependem da contratação de pessoas, contratação de serviços, compra de bens e se não se tem esses processos de uma forma funcionando a atender no tempo que é necessário muitas vezes o processo finalístico fica dificultado, então ele se justifica e muito para que a universidade consiga alcançar a missão da Universidade.

4 - Como a DPR entende o Mapeamento de Processos? Existe um autor específico no qual se fundamenta? A Diretoria trabalhou com 3 metodologias desde sua fundação, a ideia inicial por ser uma diretoria nova cabia ter uma experimentação cabia estar vendo quais são essas práticas, então de início teve início em uma metodologia mult experimental da diretoria com contribuições de consultores de um grupo que estava trabalhando com desenvolvimento de FRAMEWORK para desenvolvimento de um sistema integrado e nos estamos tentando que o mapeamento serviço ao domínio operacional para o levantamento de requisitos além de servir para o operacional de execução do próprio trabalho, então tinha várias ideias que fundamentaram essa primeira metodologia e depois foi-se percebendo que precisaria de muita maturidade do grupo para conseguir implementar uma metodologia inovadora e nos não tínhamos experiências com outros trabalhos de mapeamento mesmo porque é uma disciplina nova e todo mundo que está trabalhando com isso tem dificuldades de estar realizando e entramos para executar uma metodologia baseada no CBOK (Corpo Comum de Conhecimento) da BMT que é a Associação dos analistas de Processos e depois disso fomos conhecer metodologias que estavam sendo trabalhadas no Ministério do Planejamento a SEGEP (Secretaria de Gestão Pública) e conhecer a própria empresa incubada do CDT que desenvolveu ferramenta e metodologia que o CDT estava trabalhando, e daí desse conhecimento adquirido nos decidimos não investir em uma metodologia ou ferramenta privada porque envolveria investimentos, em uma metodologia privada você não tem acesso ao detalhamento dessa metodologia, pagar consultores que executariam o trabalho, a vontade da Diretoria é nos mesmos fossemos os executores e que a UnB tivesse a experiência de ser a realizado de seu corpo técnico. Depois de andar muito, estamos trabalhando com uma metodologia voltada para a Administração Pública e estamos trabalhando com referência na

GesPública com o Guia de Simplificação e o Guia de Gestão de Processos e reconhece nesse material aderência nas melhores práticas que estão previstas no CBOK e com coisas mais conhecidas que agente tem interlocutores para conversar a respeito e com outras pessoas que possam falar de suas experiências, participando de seminários, fóruns e tudo, mas aqui podemos citar alguns trabalhos do SEGEP, trabalhos do Programa GesPública, CBOK, livro Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender dos autores Rafael Pain, Vinicius Cardoso, Heitor Caulliraux e Rafael Clemente, entre outros livros adquiridos.

5 – Como está sendo o processo de implantação dessa metodologia? Na verdade ele é inexistente, na verdade ele mexe com cultura, e a nossa cultura como havia dito anteriormente é uma cultura departamentalizada, hierarquizada, agente tem uma cultura de trabalhar se dirigindo ao chefe da divisão, da seção e como fica a questão de você adquirir maturidade em processos você precisa ter novos papéis, precisa de gestor de processo, precisa de donos de processos, de um comitê estratégico definindo os processos estratégicos, um grupo que vai dizer qual a métrica ou qual é o limite de um processo estar atendendo ou não, agente precisa de muita coisa, o que eu posso dizer é o seguinte: a gente deu alguns passos na direção de mapeamento e modelagem, menos na modelagem algumas iniciativas para construção de indicadores dentro desses processos já em um trabalho de melhoria de processos, ainda não é um trabalho de escala, mesmo porque a diretoria é pequena conta com 6 colaboradores, mas no que se refere a maturidade de processos agente parte de um quadro em que a UnB está de forma geral com seus processos realizados de uma forma caótica pra passando para um nível 2, onde você procura padronizar trazer rotinas, e até chegar a um nível de indicadores você tem muito a avançar, mas esse caminho não é o mais complicado, o que eu acho mais desafiador é o gerenciamento por processos é você ter esse portfólio, é você ter uma governança, você definir processos estratégicos, você ter pessoas que estão gerenciando por processos e isso ainda não tem nem mesmo um mapeamento dos níveis de maturidade, não tem um acordo entre as associações e os grupos que trabalham com isso, ainda existe inclusive uma discursão teórica do que seria uma maturidade em gerenciamento de processos.

6 - Existem etapas nesse processo de implantação? Ao processo que chamamos de ciclo de vida de modelagem de processos, existe as etapas, como havia dito antes nos estamos trabalhando com uma metodologia referenciada no Guia de Simplificação e estamos procurando fazer um trabalho ao lado dos executores do processo, ou seja, a pessoa que está mapeando o processo ela trabalha junto e realiza as etapas para adquirir as habilidades para

alterar seu processo, seu desenho, aprender a mexer com ferramenta BIZAGI em uma camada free para desenho que gera manual de procedimentos, isso é uma ferramenta que é para ser tratada com WORD, EXCELL que todo mundo tem acesso, que todo mundo sabe mexer, o propósito também da diretoria é tornar isso mais acessível possível, o mais simples possível e tem as etapas vamos dizer assim no início dos trabalhos que é esse onde agente começa a fazer uma contextualização dentro dos objetivos estratégicos da área que a pessoa trabalha, quais são as metas daquela área pra gente procurar ver qual o alinhamento daquele processo que vai ser desenhado com a estratégia da área, isso mostra que agente ainda está trabalhando com processos ainda vinculados da área mas a ideia é que ele possa ser integrados com outro e gente visualizar ponto a ponto, isso por causa da abordagem que já havia falado, então a gente começa com essa análise de cenário, depois passa para a escolha de uma equipe de condução dos trabalhos ou seja até antecede a coisa da análise de cenário porque agente tem que identificar com que nos vamos trabalhar, fazer um plano de trabalho porque a parte do planejamento é muito importante dentro de cada um dos processos inclusive é um ponto de melhoria em todos os processos quase agente planeja faz um plano operacional de trabalho e depois a gente passa para levantar normas, levantar etapas do processo, identificar todos os elementos do processo, depois passa pra desenho no diagrama do processo de como ele é hoje, depois a gente passa para uma discursão de se for um processo que já vai ser trabalhado com melhoria ou se agente vai trabalhar primeiro com vários outros quando eu falo em processo eu estou fazendo não desse processo ponto a ponto eu estou falando de um processo muitas vezes ele é um processo funcional porque agente tá trabalhando nesse construção para chegar ao MIDOU e a construção dos Macro-Processos da Universidade. Seguindo toda a metodologia você tem a discursão da árvore das soluções ou seja para buscar quais as melhorias possíveis no processo, discutidas as melhorias também discutir a necessidade de ter indicador naquele processo, definir indicar, definir métrica e depois você parte para uma implantação do novo processo para que ele seja reconhecido institucionalmente, nos ainda não chegamos com nenhum dos processos que foram iniciados os trabalhos ao final desse ciclo.

7 - Quais são as unidades que estão envolvidas dentro da UnB envolvidas nesse processo?

Na visão por processos a Diretoria procura evitar tá se identificando com as unidades, porque é uma forma de você está reforçando o aspecto funcional e estrutural, não é na estrutura ou falar de estrutura organizacional e não dá estrutura que envolve processos. A ideia não é escolher a unidade e sim escolher o processo.

8 - E quais os critérios? O critério foi procurar atender a processos da gestão de meios, agente não teve uma iniciativa voltada, em razão até mesmo do tamanho da diretoria, você percebe que agente tinha que ter um foco, embora agente tenha pensado em uma abordagem de processos finalísticos chegamos a pensar junto com a professora Maria de Fátima, mas agente continua trabalhando não deixamos de atender quem nos procurou, quem nos procurou e falou olha eu gostaria de começar o processo

9 – Houve algum trabalho de sensibilização dentro da Universidade para implantação? Como se deu esse processo? Quando eu cheguei aqui na UnB eu entendi que esse trabalho já vinha sendo feito pelo professor Mamed com os cursos de Gestão de Processos que ele ofereceu aqui dentro e que muitas pessoas da administração participaram, e também com a iniciativa do próprio DGP e ainda posterior a nossa chegada toda mobilização da flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnicos-administrativos tinha todo um contexto que já trazia a universidade com essas iniciativas, um trabalho da Diretoria que nos achamos interessante foi um projeto que agente fez foi compartilhar iniciativas de gerenciamento de processos na Universidade, agente convidou aqueles que quisessem conversar a respeito das iniciativas que agente gostaria de ouvir essas iniciativas, considerando também a pouca estrutura da unidade agente não poderia fazer um trabalho de muita divulgação, a iniciativa de ouvir essas iniciativas estava dentro da medida e o que cabia a diretoria.

10 – Foi adotada alguma ferramenta específica para o gerenciamento do Mapeamento de Processos? Qual? Que critérios foram utilizados para essa escolha?

Agente não tem ferramenta para o gerenciamento, o gerenciamento em si são camadas e aí entra aquisição são coisas não tem free no momento. Os desenhos dos processos foram produzidos na ferramenta BIZAGI, a escolha da ferramenta se baseou nas seguintes qualificações: ser um ferramenta freeware na camada de desenho que comporta o uso do BPMN padrão de modelagem e de notação definido ele faz parte da arquitetura IPING que é de interoperabilidade do governo federal, ou seja ele é adotado e além disso ele é um padrão aberto internacionalmente ou seja a tendência de uso dessa linguagem, que fosse de fácil aprendizagem, de uso corrente, que ofereça recurso para elaboração de manual de procedimentos, produzida por empresa estável.

11 - Quais as vantagens que o Mapeamento de Processos poderá trazer no gerenciamento do fluxo de trabalho dentro da UnB?

- Padronização das etapas de um processo de trabalho;
- Integração entre as áreas dentro da Universidade;
- Redução de rotatividade dentro da unidade;
- Qualidade na prestação de serviços

12 – Como se percebe o envolvimento dos servidores na implantação do Mapeamento de Processos? Existe interesse por parte das unidades? Quais as principais resistências encontradas? As pessoas que tem trabalhado com agente, tem vários eventos que são os eventos mais críticos quando você tem as mudanças das direções, ou pouco envolvimento da direção, porque tem momentos que é preciso esse apoio maior porque é muito provável que você está muito cheio de trabalho, com muita coisa pra fazer você vá deixando pra mais adiante cuidar do processo e ai começa a desmarcar as reuniões e a ideia não é agente fazer sozinho a ideia é de construir juntos porque esse assunto precisa ser conversado com o sujeito que executa o processo se não, não faz sentido, não nesse nível operacional até porque se essa é a abordagem eu não estou pensando em um portfólio de governança não desenho um nível que é um nível mais agregado estou falando de um desenho operacional. Então das dificuldades que a gente viveu foi as greves porque cada período de greve há um interrupção dos trabalhos que muitas das iniciativas não são retomadas porque o pessoal volta: ah eu tenho muita coisa pra organizar agora depois agente conversa, depois agente retoma - Acho que precisa ainda de um envolvimento maior do sistema de liderança da Universidade mais especificamente do que chamamos de linha gerencial, coordenadores, diretores, através de uma formalização de acordo. Existe sim o interesse por parte das unidades, na verdade existe muita dificuldade as unidades que mais precisam são as unidades de tem interesse e tem mais dificuldades de manter a rotina.

13 – Quais os principais gargalos enfrentados por essa diretoria na implantação desse processo? Eu acho que existe um contexto importante da Universidade não é um gargalo é um contexto que é o de reestruturação, tem muita coisa se definindo na universidade a criação de 2 decanatos que foram criados no último ano, eu acho que as mudanças que estão acontecendo desde a flexibilização, as greves, a mudança agora da gestão que a diretoria por nova embrionária agente gera expectativas dos rumos que será dado ao trabalho gera expectativa de toda ordem, eu penso que o grande desafio é buscar mais envolvimento.

Dentro do nosso planejamento estratégico já estávamos prevendo iniciativas para enfrentar algumas ameaças que agente reconhece dentro de uma análise SWOT, a falta de estrutura, de ter poucas pessoas, mas tudo isso faz parte do contexto embrionário, eu acho que uma das coisas é o imediatismo.

14 – Quais serão os benefícios dessa implantação e quem serão os beneficiados?

Essa palavra benefício ela é muito interessante porque ela é própria mesma do processo, porque assim ela é uma visão do processo essa questão de benefício, porque ele fala assim qualquer atividade que não agrega valor à ideia é que você não precisa daquela atividade, então se o processo de mapeamento de modelagem não agregar valor ele também pode ser arrancado e jogado fora porque ele é a premissa do trabalho do processo, então o que ele fala que toda a atividade de processo é importante que ele gere impacto positivo na organização e que esse impacto gere um benefício, e isso que agente busca, agente quer simplificar os processos pra que isso se torne um fluxo de trabalho com menos custos de todos os níveis, o trabalho com processo busca integrar vários instrumentos de gestão, gestão por competência pode estar integrado ao trabalho de gestão, a gente tem como medir os esforços que essa é proposta dessa metodologia. Os principais resultados que você pode obter são os resultados em eficiência, onde você vai reduzir todos os custos de transação, tem uma visão de sustentabilidade, de trazer elementos de economicidade para o seu processo, a questão da eficácia que é você realmente conseguiu chegar ao seu objetivo, então existem formas de você mensurar isso, então o trabalho de processos ele é voltada pra você ter como mensurar, por isso que você precisa construir os indicadores, porque é comum falar isso: não tem como você propor melhorias se você não tem como medir os impactos dessas melhorias traduzindo em benefícios. Os beneficiados serão os servidores, a comunidade interna, os professores, a comunidade em geral.

15 – Como você avalia o desempenho da Diretoria desde quando foi implantada até o dia de

hoje: Fazendo uma reflexão em cima desse material a gente percebe que se você pensar em duas dimensões você tem a dimensão de esforços e a dimensão de resultados agente tá ainda com mais expressão nos esforços que nos resultados mais também eu vejo que também é uma questão de contexto a muito já disse e agente ouve dizer que pra uma organização alcançar maturidade em gerenciamento de processos ela leva em média 8 anos ou mais do que isso, fazendo um trabalho persistente e consistente, então agente tem muito chão pra caminhar, mas

nesse momento o que agente pode dizer é que existem mais esforços para a implantação do que benefícios em resultados por um tempo.

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

ROTEIRO ELABORADO PARA O ENTREVISTADO Nº 2

1 - Como o Centro de Documentação da UnB – CEDOC entende o Mapeamento de Processos? Existe um autor específico no qual se fundamenta? Agente tá executando o mapeamento de processos com ajuda da Diretoria de Processos do Decanato de Planejamento e não estamos usando nenhum autor específico, eles usam a metodologia da GesPública que é um metodologia adotada pelo Governo Federal e eu entendo o mapeamento de processos como uma ferramenta muito importante pra definição dos processos e também estamos utilizando para fluxo documental pra identificar os fluxos dos documentos dentro da UnB, eu acho uma ferramenta muito importante.

2 - A ferramenta está sendo utilizada nesse processo? Quais os benefícios que ela apresenta? A gente esta usando a ferramenta BIZAGI, ferramenta adotada pela DPR e os benefícios que ela apresenta são de identificar os gargalos das dificuldades da identificação dos processos e ela é isso acho que os maiores benefícios que ela apresenta são esses é uma questão de você conseguir visualizar o processo, além de você descrever como contexto você visualiza o fluxo, benefício muito bom.

3- Houve treinamento para a utilização da ferramenta adotada para este processo? Não, agente começou fazendo e fazendo e aprendendo e fazendo.

4 – Como os servidores foram sensibilizados para utilização dessa ferramenta sem treinamento? Como nós decidimos adotar o trabalho de mapear os processos, fomos atrás de conhecer a ferramenta, como a DPR esta utilizando o BIZAGGI, agente pegou e baixou a versão que eles estavam usando e começou a utilizar então a gente foi sensibilizado por nos mesmos, nos motivamos e fomos atrás disso, fomos informados que essa era a ferramenta utilizada e fomos atrás de adquirir o conhecimento pra conseguir utilizar.

5 – Percebe-se uma melhoria na gestão dos processos a partir da utilização dessa metodologia? Quais as principais melhorias percebidas? Na verdade agente tá mapeando ainda, agente não está implantando melhorias, acho que será na segunda fase, nesse mapeamento nos estamos identificando as dificuldades ou os fluxos mesmo, a gente da

identificando como o processo executa e nisso já estamos pensando possibilidades de melhoria, mas ainda não foi implantada nenhuma melhoria, mas a metodologia é muito importante pra isso, para identificar essas dificuldades no andamento dos processos.

6 – Como está sendo o processo de implantação na Unidade? Está dividido por etapas?

Quais são? Existem critérios de organização? No momento nos temos 2 equipes que esta mapeando processos, um arquivista, um estagiário técnico e eu que estou acompanhando, no momento estamos mapeando 3 processos ao mesmo tempo, basicamente são essas pessoas que estão trabalhando com isso. Nossa ideia é ao final da identificação desse primeiro processo é fazer o treinamento com as outras pessoas pra que elas também façam o mapeamento, mas ainda não chegamos nessa outra fase, nos estamos ainda no início.

7 – Quais as vantagens que o Mapeamento de Processos pode trazer no gerenciamento do fluxo de trabalho dentro da UnB?

A maior vantagem é a identificação dos gargalos, das dificuldades, das facilidades, da clareza, na melhoria da comunicação, a melhoria do entendimento do que deve ser feito, a padronização dos procedimentos, o registro desses procedimentos são muito importantes, hoje o conhecimento tá muito na cabeça das pessoas, então acho que são as principais vantagens.

8 – Como se percebe o envolvimento dos servidores do CEDOC na implantação dessa metodologia? Existem resistências?

Como agente não tá implantado em todos os setores de trabalho, agente tá fazendo um trabalho em equipe com 3 processos específicos, não estamos tendo resistências, talvez tenhamos quando tiver que ampliar para o grupo todo, ou talvez não.

9 – Quais os principais gargalos enfrentados por este Centro na implantação dessa metodologia?

É a dificuldade da linguagem, acho que esse é o principal que agente tenta falar em uma linguagem técnica mais voltada para arquivologia e as pessoas do Decanato de Planejamento não entendem bem, não tem o domínio da terminologia e as vezes agente tá dizendo uma coisa e eles estão entendendo outra, e então a nossa maior dificuldade é a comunicação mesmo, mas ao poucos agente tá pacificando o entendimento, agente tá conseguindo fazer glossário, fazendo uma linguagem padrão para a comunicação.

10 – Quais serão os benefícios dessa implantação e quem serão os beneficiados?

Os benefícios são os que eu já disse antes, a questão da padronização, do registro dos processos

para facilitar a substituição e do registro do conhecimento e os beneficiados vão ser os próprios servidores e a Universidade em si, porque esse conhecimento tem que ficar na Instituição, então o conhecimento gerado no dia-a-dia do trabalho hoje está muito na cabeça das pessoas ele não está registrado, então quem entra é novato tem que aprender com alguém e se a pessoa não está lá tem que aprender sozinha então esta falta de padronização ou de uma regra já escrita faz com que as pessoas criem novos procedimentos, a dificuldade da comunicação na Universidade é muito grande, eu acho que esse é o maior benefício.

11 – Como você avalia o uso dessa metodologia e a ferramenta adotada nesse processo?

Esse trabalho pra gente está sendo muito importante, porque ele está fazendo agente pensar sobre os fluxos de trabalho, agente tá usando uma ferramenta que no meu entendimento é muito boa, mesmo na versão mais básica ela tá atendendo a nossa demanda e os benefícios em termos de planejamento das atividades estão sendo muito importantes, agente tá conseguindo identificar problemas estruturais na organização de documentos bem consideráveis, agente vai conseguir reduzir o retrabalho no CEDOC, agente tá conseguindo fazer proposta de interferência no fluxo documental de uma maneira bem significativa, agente tá conseguindo agrupar os documentos que estão dispersos, agente conseguir também padronizar a linguagem e fazer as interferências necessárias aí na gestão de documentos, pra gente é bem importante.

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

ROTEIRO ELABORADO PARA O ENTREVISTADO Nº 3

1 - Como o Centro de Documentação da UnB – CEDOC entende o Mapeamento de Processos? Existe um autor específico no qual se fundamenta? O entendimento geral de mapeamento de processos é de estabelecer rotinas e padrões para as atividades, mapear quais são as atividades, os macro-processos, os sub-processos e entender quais são as responsabilidades do Centro de Documentação, então focaliza mais nessa dinâmica. Agente deixou essa metodologia do mapeamento a cargo da Diretoria de Processos da UnB, eles se baseiam o seu desenvolvimento seu staff completo, então essa parte da metodologia do mapeamento de processos, agente deixou a cargo deles, para que eles desenvolvessem e trouxesse essas ferramentas, agente entrou como parceiro na execução disso, mas nos aqui no CEDOC não nos fundamentamos em nenhum autor, agente acredita que essas ações, ela tem que ser ações institucionais da Universidade e não cada setor com uma metodologia, então nos deixamos a metodologia a cargo da diretoria de processos que é ligada ao Decanato de Planejamento e Orçamento.

2- Houve treinamento para a utilização da ferramenta adotada para este processo? A ferramenta escolhida pela DPR foi o BIZAGI, entre as aspas não houve um treinamento a DPR não dá um treinamento, ela é uma parceira, agente mapeia o processo sempre com alguém da DPR, então entre aspas os desenhos mesmo utilizando a ferramenta é feita com a pessoa da DPR, então quem desenha e quem estabelece as regras e o caminho, é a DPR, agente entra com o conhecimento da área, do setor e das atividades, e aí agente faz uma tarefa em parceria entre o CEDOC e a DPR, agente trabalha junto e faz o desenho junto é uma construção coletiva, eu acho que mapeamento de processos não pode ser algo individual, de uma pessoa ou de 2 pessoas.

3 – Como os servidores foram sensibilizados para este treinamento? O CEDOC que está sofrendo várias mudanças, agente tá mudando o foco, antes agente era um Centro de Documentação e hoje estamos trabalhando para ser o arquivo geral da UnB, agente quer trabalhar com os documentos arquivísticos. O CEDOC vê que essa questão do documento arquivístico da Universidade de Brasília ela é muito deixada a quem da necessidade da própria universidade, então ficou mais fácil sensibilizar os servidores que estão envolvidos nessa atividade, porque eles sabem que o mapeamento faz com que o trabalho seja metrificado e

agente possa ganhar uma qualidade na execução das tarefas que ficou a cargo do Centro de Documentação.

4 – A ferramenta está sendo utilizada nesse processo? Quais os benefícios que ela apresenta? A ferramenta escolhida entre aspas agente não teve esse poder de escolher uma ferramenta baseada naquilo que te respondi na pergunta número 1 que agente acredita que a Diretoria de Processos tem todo o conhecimento e staff necessário de qual ferramenta ela utiliza, eles decidiram pela ferramenta BIZAGI, por diversos motivos que são motivos deles, agente acredita que se eles são a área adequada para fazer essa escolha nos somos a área mais executora nesse processo, nos entendemos que o BIZAGI é uma boa ferramenta pra fazer essa atividade, ele tem algumas facilidades para mexer, boa parte dele é livre, você não comprar, você pode boa parte do BIZAGI gratuitamente e também por ele trabalhar com LENES, você pode colocar uma LEME ao lado da outra, estabelecer ali quais são as unidades que mexem com aquele processo, ele facilita a visualização do processo com um todo, acho que essa é uma das maiores vantagens do BIGAZI.

5 – Percebe-se uma melhoria na gestão dos processos a partir da utilização dessa metodologia? Quais as principais melhorias percebidas? Nesse momento apesar de agente tá ai acredito que completando um ano de mapeamento de processos ainda não percebemos muita melhoria, porque o mapeamento de processos ele é dividido em 2 etapas, a primeira etapa é de como o processo está e a segunda etapa é o desenho de como ele deveria ser, e aí agente tá no processo que agente chama o macro-processo é de Gestão de Documentos e dentro do macro-processo gestão de documentos vai ter outros sub-processos ali dentro e cada sub-processo com a sua complexidade, leva-se um tempo para mapear, então apesar da gente tá trabalhando há mais de um ano no mapeamento ainda não visualizamos as vantagens disso, e provavelmente não conseguimos aplicar na maioria dos processos o desenho TWOBI, que o desenho das melhorias, então ainda temos uma etapa para ser vencida.

6 – Que tipos de incentivos ou apoio são oferecidos pelos supervisores e ou chefes imediatos na execução dessa metodologia? A minha chefia imediata que também é uma arquivista, nesse mapeamento de processos o ganho que agente tá pretendendo ter é a própria melhoria do trabalho, é agente trabalhar entre aspas um pouco menos e produzir um pouco mais, eu acho que esse é o incentivo que está sendo dado é explicar que mapear processos é melhorar também a qualidade de vida no trabalho, acho que essa explicação que é fundamental e esse é

o ganho que agente tem não agora no momento do mapeamento mas agente vai ter no momento posteriormente na execução de um mapeamento melhorado.

7 – Como está sendo o processo de implantação na Unidade? Está dividido por etapas?

Quais são? Existem critérios de organização? Entre aspas o mapeamento por si ele é dividido em duas etapas em qualquer lugar, mas aqui no CEDOC nos estamos cuidando do mapeamento do Gestão de Documentos no macro-processo Gestão de Documentos, dentro desse macro-processo agente tem vários outros sub-processos, e aí agente começou pelo início vamos pegar o sub-processo que desencadeia tudo, que aí agente começou a mapear um sub-processo que agente dá o nome de GENESE DOCUMENTAL, que seria como os documentos surgem na Instituição, a Genese Documental que é o sub-processo que é dividido em 2, que é produzir documento de arquivos e receber documentos de arquivos, agente começou por esse, e aí os outros processos estão sendo desencadeado a partir desse, são vários outros processos, nos já mapeamos a Genese Documental, foi o nosso primeiro trabalho e é o primeiro que também foi aprovado que agente consolidou e aí agente tá partindo pro segundo que é chamado de MOVIMENTAR DOCUMENTOS, que aí vai entrar todas as questões de movimento de documentos dentro da Instituição, envolve protocolo, envolve as unidades, envolve expedição que aí já envolve os sistema de Correios do Brasil e aí envolve toda essa questão de trâmite, de distribuição, aí agente colocou o nome desse processo como MOVIMENTAR DOCUMENTOS DE ARQUIVO e paralelo a esse estamos com outro processo paralelo a esse que é CLASSIFICAR DOCUMENTO DE ARQUIVO, e aí o classifica envolve duas fases, classificar o documento quanto a tabela do CONARQ que é a utilização da Resolução 14, classificar para determinar temporalidade dos documentos de arquivo, quanto tempo eles devem ficar nas 3 fases documentais que são corrente, intermediária e permanente e também a classificação quanto ao grau de sigilo que é estabelecido na lei 12.527 de 2011, que estabelece o acesso da informação pública, então no momento agente começou do início e esse início foi desencadeando outros processos, então tá dividido em etapas, acaba sendo etapas, não tem como você mapear tudo de uma vez.

8 – Quais as vantagens que o Mapeamento de Processos pode trazer no gerenciamento do fluxo de trabalho dentro da UnB? Falar da UnB como um todo é sempre complexo, ela desenvolveu ao longo tempo uma estrutura muito PANK de Administração, mas acredito que o mapeamento de processos ele pode trazer benefícios gigantesco para a Universidade de Brasília, agente pode ter benefícios por exemplos nas definições de cargo, o que percebe hoje

é que tem alguns cargos que fazem a mesma coisa dentro da estrutura organizacional da Universidade de Brasília, se você for verificar o Técnico em Assuntos Educacionais, o Secretário Executivo, o Administrador dentro da Universidade de Brasília eles não tem um boa definição do que eles que fazer, quais as tarefas, quais são as demandas, e isso você pode estar colocando certos profissionais para desempenhar atividades que não são as que eles estão mais preparados para desempenhar, então já temos esse ganho, o ganho com a definição própria das atividades da UnB sem falar quando agente começa a metrificar no mapeamento do processo, agente começa a verificar gargalos dentro desse processo, e aí agente pode ter atividade corrigir porque agente sabe que as empresas mudam ao longo do tempo, a Instituição muda ao longo do tempo, algumas coisas que foram eficientes passam a ser não eficientes, e o mapeamento do processo, vem pra corrigir essa deficiência, que por ventura o tempo é responsável por criá-las, então nos acreditamos que uma Instituição que sempre trabalhou desse jeito é a Instituição ideal, mas acreditamos que a Instituição ideal é aquela que está sempre procurando formas de melhorias, e o mapeamento de processo e o desenho desses processos fazem com que o histórico da organização seja preservado e também que as perspectivas futuras sejam atendidas também, então o mapeamento de processos no meu ponto de vista, apesar do tempo que ele exige que você desenhe, ele só traz benefícios para a Instituição, e aí é o mapeamento contínuo, não é um mapeamento vamos mapear hoje e deixar, acho que a Diretoria de Processos tem que ser uma Unidade da UnB preservada continuamente.

9 – *Quais são as pessoas envolvidas nesse processo?* Por meio da Diretora do CEDOC ela tenta integrar todas as pessoas do Centro nas atividades do CEDOC, acaba que quase todas as pessoas estão envolvidas no processo de mapeamento, mas é claro que ela coloca alguém mais responsável para ter esse contato direto nas reuniões que não são poucas com a DPR, que são várias reuniões, que acontecem, para você discutir um ponto do mapeamento você pode levar 10 reuniões, 5 reuniões não é feito de uma hora pra outro leva-se tempo, são várias reuniões e discursões de um processo e aí ela acaba colocando uma pessoa da equipe que tem afinidade e conhecimento diretamente com aquele processo que está sendo mapeado, essa pessoa não é exclusiva para fazer as atividades, no momento em que ela sentir necessidade que precisa de outros servidores do CEDOC para dar esclarecimentos sobre aquele ponto, essa pessoa é responsável por fazer esse convite para essa outra pessoa que é mais adequada para decidir sobre aquele ponto pra fazer parte do mapeamento, mas o mapeamento ele é algo que toma tempo, que envolve várias reuniões, vários debates, vários estudos, você tem que

estudar tanto a legislação que envolve o processo, você que estudar qual o caminho daquele processo, as unidades responsáveis pelo aquele processo, então não é uma discursão tão simples ainda mais a UnB que tem 50anos de não mapeamento de seus processos, então se torna um pouco mais complexo.

10 - Onde o CEDOC entra na estrutura da UnB? No organograma da UnB o CEDOC é um Centro, a Unidade é dividida em Reitoria, Decanato, Secretarias, Órgãos Complementares e Centros, o CEDOC é mais um Centro assim como o Centro em Excelência em Turismo – CET, o CESPE que é um Centro de Excelência, o CEDOC é mais um Centro, só que o CEDOC ele é vinculado diretamente na Vice-Reitoria, acredito que todos os Centros sejam vinculados a Reitoria, só que essa visão de Centro de Documentação é mais um trabalho que CEDOC vem trabalhando para mudar essa visão, deixar de ser Centro de Documentação e passar a ser o Arquivo Geral da Universidade que assim como tem a Biblioteca Central, deveria também ter o Arquivo Central ou o Arquivo Geral, se você for verificar na UnB existem vários Centros de Memória, para preservar a Memória da UnB, estes Centros estão pulverizados em vários lugares, então acreditamos que o que falta na UnB não é Centro de Memória falta uma Unidade que cuide da Gestão dos Documentos Arquivísticos e essa Unidade nada mais adequada que o nome dela seja Arquivo Geral ou Arquivo Central. Acreditamos que nome tem tudo haver a com a identidade e a atividade que você executa diariamente.

11 – Quais os principais gargalos enfrentados por este Centro na implantação dessa metodologia? O CEDOC ele tem diversos problemas, começa pela cultura organizacional, entre aspas o CEDOC ele começou a desempenhar esse papel de Gestão de Documentos de arquivo, há uns quatro anos de fato, quatro anos é muito recente para uma Instituição que tem 50 anos, mas percebemos que a maioria dos setores nota a dificuldade que tem com a questão documental arquivístico, você é um servidor trabalha em uma das unidades de UnB, você deve sentir a dificuldade que você tem diariamente com a questão de documentos de arquivo, então, mas pra você mexer com documentos de arquivo agente precisa mexer com a cultura organizacional esse é um dos primeiros problemas, segundo problema é o CEDOC como um Centro de Documentação não tem uma estrutura adequada para atender as demandas de gestão de documentos, esse é o segundo gargalo, daí agente propor pra Reitoria, Vice-Reitoria e Conselhos Superiores da UnB, a mudança de CEDOC para Arquivo Geral que aí pode corrigir as falhas de estrutura e com as falhas de estruturas nos também temos falhas no

planejamento orçamentário acreditando que boa parte do nosso orçamento é inadequado para as despesas e pras funções que nos temos que desempenhar, o orçamento do CEDOC é de R\$ 89.000,00 (oitenta e nove mil reais) bem a quem das necessidades, nos também outra dificuldade que é questão de espaço físico, pra cuidar de arquivo se precisa de espaço para guardar arquivo, por incrível que pareça as pessoas acham que os documentos vão se tornar eletrônico e documento eletrônico na concepção geral não ocupa espaço, mas mesmo os documentos eletrônicos para o profissional que trabalha com isso acredita-se que ocupa espaço gigabytes em algum lugar vai ter que guardar isso, e os documentos de papel tá aí a todo vapor, a sua unidade mesmo deve ter muito documento em papel que você não sabe o que fazer, e hoje o CEDOC não tem espaço para receber a transferência de todas as unidades aí é uma outra dificuldade, além de várias outras dificuldades como falta de pessoal, pra você na UnB efetivamente para desempenhar as atividades de arquivistas só temos 5 arquivistas apenas para atender toda a UnB que vem ampliando a longo desses últimos anos vem ampliando sua capacidade, temos o Campus do Gama, Ceilândia, Planaltina pra você verificar que em nenhum desses Campis tem arquivista, todos os 5 arquivistas estão no Darcy Ribeiro, imagina se agente fosse dividir esses 5 arquivistas e colocasse um em cada Campi, nos teríamos vamos dizer 2 no Darcy Riberio, 1 em Planaltina, 1 na Ceilândia e 1 no Gama, que seria pra o trabalho enorme de 50 anos de gestão não adequada da informação, seria um trabalho desumano para essas 5 pessoas, então envolve vários aspectos que agente acredita que corrigindo a estrutura talvez os outros defeitos sejam contidos mais facilmente.

12 – *Quais serão os benefícios dessa implantação e quem serão os beneficiados?* Quando se é servidor público agente tem que pensar em 2 benefícios, o benefício da própria Instituição, acho que a UnB se desempenhar bem essa atividade de mapeamento de processos ela será a maior beneficiada, mas se a UnB é beneficiada e ela começa a gerir melhor as suas questões o público que no serviço público agente não pode chamar de cliente mas diria que é o cliente o nosso público direto que são os nossos alunos, a comunidade fora da UnB seria beneficiada com esse salto de qualidade que Universidade teria se mapeasse seus processos adequadamente, nos temos um ganho de 2 espécies, nos temos um ganho da própria Instituição que vai conseguir entender melhor os seus processos e gerir melhor a sua organização e com a organização melhor a Instituição vai ser mais eficiente, agente consegue atender melhor o nosso público.

13 – Como você avalia essa iniciativa da Universidade com a implantação dessa metodologia? Acredito sem dúvida que é muito bom para a Universidade, mas a Universidade está sofrendo mudança de gestão e tudo não sei sinceramente como vai ficar essa questão de mapeamento de processos, acredito que está muito incipiente essa atividade de mapeamento de processos, mas acredito que seja de fundamental importância que a Universidade de Brasília esteja empenhada em fazer o mapeamento de seus processos, mas o futuro dessa diretoria de processos tá bem em jogo, com essa mudança de gestão, então todos esses trabalhos que foram feitos até agora podem ser simplesmente deixados de lado.